

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

*«На правах рукопису»*

УДК 339.5.053

*«До захисту допущено»*

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«\_27\_»\_квітня\_ 2018 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**спеціалізації «Менеджмент міжнародних проектів»**

**на тему «Управління розвитком експортної діяльності  
підприємства»  
(на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна»)»**

**Виконала:** студентка 6-го курсу, групи УЗ-61М  
КНИШ АНАСТАСІЯ ЮРІЇВНА \_\_\_\_\_

**Науковий керівник:** доцент кафедри менеджменту,  
к.е.н., доц. ДУНСЬКА А.Р. \_\_\_\_\_

**Рецензент:** доцент кафедри теоретичної та  
прикладної економіки  
д. е. н., проф. СЕМЕНЧЕНКО Н.В. \_\_\_\_\_

*Засвідчую, що у цій магістерській  
дисертації немає запозичень з праць  
інших авторів без відповідних посилань*

Студент \_\_\_\_\_

Київ – 2018 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

***РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)***

***ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ***

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНИХ ПРОЕКТІВ»**

***«Затверджую»***

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

05 жовтня 2017 року

**ЗАВДАННЯ**

**на магістерську дисертацію студенту**

**КНИШ АНАСТАСІЇ ЮРІЇВНІ**

***1. Тема дисертації:*** «Управління розвитком експортної діяльності підприємства на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна»

***науковий керівник дисертації:*** Дунська А.Р., к.е.н., доц. кафедри менеджменту,

затверджені наказом по університету від 10 січня 2018 року № 17-с.

***2. Строк подання студентом дисертації:*** 27 квітня 2018 року.

***3. Об'єкт дослідження:*** експортна діяльність підприємства.

***4. Предмет дослідження:*** сукупність теоретичних, науково-методичних положень і практичних рекомендацій щодо управління розвитком експортно орієнтованого підприємства.

## **5. Перелік завдань, які потрібно розробити:**

### **а) теоретико-методологічна частина:**

- розглянути сутність управління розвитком експортної діяльності підприємства;
- визначити фактори, що впливають на розвиток експортної діяльності підприємства;
- узагальнити науково-методичні підходи для визначення показників ефективності розвитку експортної діяльності підприємства.

### **б) дослідницько-аналітична частина:**

- проаналізувати конкурентне середовище компанії ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- оцінити потенціал розвитку експортної діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- спланувати ефективність від здійснення експортної діяльності до нових ринків.

### **в) проектно-рекомендаційна частина:**

- розробити стратегію розширення експортних ринків компанії ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- спрогнозувати майбутні вигоди та виокремити можливі ризики від застосування експортної стратегії.

## **6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу**

- 1) цілі експорту та цілі імпорту для корпорації «Карлсберг Груп» та компанії ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- 2) загальні відомості ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- 3) місткість на українському ринку компанії ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- 4) динаміка частки ринку пивоварних гравців на ринку України;
- 5) міжнародна діяльність корпорації: виробництва та представництва в світі;
- 6) географічна структура прямих поставок до міжнародних ринків ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- 7) структурна модель залучення інвестиційних ресурсів для інноваційного розвитку підприємства;
- 8) обраний ринок експорту відповідно до маркетингових досліджень;
- 9) запропонований міжнародний проект для підприємства;
- 10) маркетингові дослідження можливих країн Африки для прямого експорту;
- 11) стратегія розвитку ринку;
- 12) стан ринку пива в країнах Африки;
- 13) формування ефективного портфелю брендів компанії ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- 14) економічне обґрунтування ефективності проекту.

## **7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:**

- 1) Дунська А.Р., Книш А.Ю. Планування експортної діяльності пивоварного підприємства на основі портфельного аналізу/Науковий вісник Херсонського державного університету: Серія Економічні науки. Випуск №1/2018. Херсон – 2018
- 2) Книш А.Ю. Ефективне просування бренду на нових закордонних ринках / СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: Збірник тез доповідей IX Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 12 квітня 2018 р. - К.: Вид-во «Політехніка», 2018.

## **8. Дата видачі завдання: 05 жовтня 2017 року.**

### 9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	20.04.2017 – 10.05.2017	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад формування механізму розвитку експортної діяльності пивоварного підприємства	11.05.2017 – 31.07.2017	
3.	Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» на предмет виявлення можливостей експортного розвитку	01.08.2017 – 30.10.2017	
4.	Оцінювання проблем, що уповільнюють або унеможливають експортний розвиток підприємства	01.11.2017 – 01.12.2017	
5.	Виявлення та обґрунтування головних складових експортної стратегії пивоварного підприємства	02.12.2017 – 16.01.2018	
6.	Проведення портфельного аналізу та формування експортної стратегії пивоварного підприємства для ПрАТ «Карлсберг Україна»	17.01.2018 – 28.02.2018	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування майбутніх вигод від застосування експортної стратегії	01.03.2018 – 03.04.2018	
8.	Оформлення магістерської дисертації	04.04.2018 - 26.04.2018	

Студент \_\_\_\_\_ Книш А.Ю.

Науковий керівник дисертації \_\_\_\_\_ Дунська А.Р.

## РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Управління розвитком експортної діяльності підприємства (на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна»)» містить 131 сторінки, 36 таблиць, 26 рисунків, 4 додатків. Перелік посилань нараховує 72 найменування.

**Актуальність теми.** Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що сучасна економічна ситуація, яка пов'язана з активним розвитком ринкових відносин, потребує нових підходів до планування діяльності підприємств, особливо здійснення операцій на зовнішніх ринках. Особливо це стосується підприємств, що здійснюють експортну діяльність. Необхідність вирішення порушених питань потребує розроблення науково-практичних рекомендацій щодо управління бізнес-процесами експортно орієнтованого підприємства.

Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту. Результати дослідження, проведеного в роботі, є частиною наукової теми: «Інноваційні засади розвитку промислових підприємств в рамках інтеграції в світовий економічний простір» (№ ДР 0114U001132). Роль автора полягає в обґрунтуванні доцільності розширення до нових експортних ринків з метою одержання додаткового прибутку та частки міжнародного ринку, за рахунок поглибленого портфельного аналізу брендів та оцінки його ефективності.

**Метою роботи** є розробка програми заходів щодо ефективного управління розвитком експортної діяльності підприємства, яка базується на створенні ефективної експортної стратегії до нових ринків, яка в найближчі роки буде приносити додатковий прибуток підприємству, шляхом ефективного формування та вибору портфелю брендів, з метою зміцнення та підвищення експортного потенціалу підприємства.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- поглибити теоретичні положення щодо оцінки потенціалу розвитку підприємства на зовнішніх ринках;
- проаналізувати стан фінансового забезпечення розвитку підприємства на ринках Африки;
- визначити актуальний та універсальний портфель продукції для експорту, застосовуючи поглиблений портфельний аналіз існуючих брендів;
- систематизувати основні показники, які враховують ефективність та готовність компанії для здійснення експортної операції;
- запропонувати методичні рекомендації щодо ефективного вибору портфелю брендів;
- розробити рекомендовану експортну стратегію з розширення до нових експортних ринків;
- спрогнозувати майбутні вигоди від застосування експортної стратегії щодо розвитку ринку.

***Об'єктом дослідження*** є експортна діяльність підприємства.

***Предметом дослідження*** є сукупність теоретичних, науково-методичних положень і практичних рекомендацій щодо управління розвитком експортно орієнтованого підприємства.

У магістерській дисетації було використано такі ***методи дослідження***: системний – при визначенні потенціалу розвитку експортної діяльності, абстрактно-логічний – при дослідженні оптимальних експортних ринків та формуванні експортної стратегії, економіко-математичний, а також систематизації та узагальнення – для виокремлення основних показників оцінки ефективності та прибутковості експортних операцій, економіко-статистичний – для проведення розрахунків прибутковості кожної продукції, вибору універсального експортного портфелю брендів та прогнозування майбутніх вигод від застосування експортної стратегії щодо розвитку ринку, графічний – для представлення розрахунків та динаміки економічної

діяльності підприємства, експертного аналізу – для оцінювання можливих ризиків, які можуть виникнути в разі розширення до нових ринків.

**Наукова новизна дослідження** полягає у такому:

- удосконалено процедуру розвитку експортної діяльності підприємства, що спрямована на підвищення експортного потенціалу підприємства;
- уточнено і поглиблено існуючі теоретичні положення щодо оцінки готовності компанії до виходу на нові ринки;
- удосконалено підходи оцінки портфельного аналізу підприємства;
- запропоновано заходи формування та вибору ефективного портфелю брендів;
- удосконалено систему показників прогнозування майбутніх вигод від застосування експортної стратегії, яка базується на ретельній фільтрації ринків та поглибленому портфельному аналізі.

**Практична значущість** магістерської дисертації охоплює наступні результати: розроблена методика вибору експортних ринків, що може сприяти підвищенню інвестиційної привабливості підприємства на ринках країн Африки, а також методика формування та вибору ефективного портфелю брендів, що сприятиме отриманню додаткового прибутку компанією на нових ринках; запропоновано алгоритм прийняття рішення для виходу на новий ринок, який може впливати на подальший розвиток експортної діяльності компанії; проведені експериментальні розрахунки з оцінювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства показали, що підприємство може розширюватись до нових ринків з новим портфелем брендів існуючої продукції, рекомендації, розроблені в ході дослідження можуть бути використані під час діагностики та прогнозування майбутніх вигод від застосування експортної стратегії щодо розвитку нових експортних ринків.

Розроблені в магістерській дисертації на здобуття ступеня магістра рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення управління бізнес-процесами експортно орієнтованого підприємства були представлені на розгляд раді

директорів ПрАТ «Карлсберг Україна», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо розширення до нових ринків з портфелем продукції, який було запропоновано сформувати згідно наукових методик (акт впровадження №121 від 26.03.2018 року). Запропоновані рекомендації та пропозиції оцінюються в підвищенні прибутковості компанії, нарощуванні додаткової частки міжнародного ринку, створенні додаткових робочих місць у відділі ЗЕД, уникнення простоювання заводу не тільки в Києві, але й у Львові та Запоріжжі, а також зміцнення позицій та підвищення конкурентоспроможності компанії у світовому масштабі.

***Ключові слова:*** зовнішньоекономічна діяльність, експорт, експортний потенціал, портфельний аналіз, ефективність експортної діяльності.



## ABSTRACT

Master's thesis on «Management of export activity of the enterprise (on the basis of PJSC «Carlsberg Ukraine»))» includes 131 pages, 36 tables, 26 drawings, 4 attachments. The bibliography list consists of 72 items.

***The relevance of the research topic*** is due to the fact that current economic situation, which is associated with the active development of market relations, requires new approaches to the activity planning of enterprises, especially transactions in foreign markets. This especially concerns enterprises engaged in export activities. The necessity to resolve the issues raised requires the development of scientific and practical recommendations of business processes management of the export-oriented enterprise.

The master's thesis for master's degree is completed at National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute" (Kyiv) in accordance with the plans of researching of the Management Department. The results of the study, carried out in the work, are part of the scientific theme: «Innovative bases of the industrial enterprises development in the framework of integration into the world economic space» (№ ДП 0114U001132). The role of the author is to substantiate the expediency of expansion into new export markets in order to obtain additional profit and international market share, due to in-depth portfolio analysis of brands and evaluation of its efficiency.

***The purpose of the work*** is to develop a program of measures for effective development management of export business activities, which is based on the creation of an effective export strategy to new markets, which will bring additional profit to the company in the coming years, through the effective formation and selection of brands portfolio, in order to strengthen and increase the export potential of the enterprise.

The stated purpose has caused the necessity of solving the following ***tasks***:

- deepen theoretical positions regarding the assessment of the potential of enterprise development in foreign markets;

- analyze the financial condition of the company's development in African markets;
- define an actual and versatile product portfolio for export, using an in-depth portfolio analysis of existing brands;
- organize the main indicators that take into account the efficiency and readiness of the company for the export transaction;
- offer methodological recommendations of the effective choice of brands portfolio;
- develop the recommended export strategy for expansion to new export markets;
- predict the future benefits of using an export strategy for market development.

The ***object of research*** is the export activity of the enterprise.

The ***subject of research*** is a set of theoretical, scientific and methodological provisions and practical recommendations for the management development of the export-oriented enterprise.

The following research methods were used in the master dissertation: systemic which determine the potential of export development, abstract-logical for study of optimal export markets and the formation of an export strategy, economic and mathematical, as well as systematization and synthesis for distinguishing of the efficiency main indicators and profitability assessment export operations, economic and statistical methods are for profitability calculation of each product, the choice of a universal export portfolio as well as rendering and forecasting of future benefits from the implementation of the export market development strategy, graphical is for presenting the calculations and dynamics of the enterprise's economic activity, expert analysis is for assessing the possible risks that may arise in the event of expansion to new markets.

***The scientific novelty*** of the study is as follows:

- improved procedure of export activity development of the enterprise, aimed at increasing the export potential of the enterprise;

- the existing theoretical positions concerning the company's readiness to enter new markets have been refined and deepened;
- approaches to assessing the portfolio analysis of the enterprise have been improved;
- the main measures of formation and selection of an effective portfolio of brands are proposed;
- the system of indicators of forecasting future benefits from the application of an export strategy based on thorough market filtration and in-depth portfolio analysis has been improved.

*The practical significance* of the master's thesis covers the following results: the methodology for selecting export markets that can enhance the investment attractiveness of the company in countries of African markets is developed, as well as the methodology for the formation and selection of an efficient brands portfolio, which will contribute to obtaining additional profit by the company; the algorithm of decision-making for entering the new market that can influence the further development of the export activity of the company is proposed, experimental calculations made on the estimation of foreign economic activity of the enterprise have shown that the company can expand to new markets with new brands portfolio of existing products, recommendations developed during the research can be used to diagnose and predict the future benefits of using an export strategy to develop new export markets.

The recommendations and proposals for improving the management of business processes of the export-oriented enterprise developed in the master's thesis for master's degree were presented for consideration by the Board of Directors of PJSC "Carlsberg Ukraine", where it was recognized that the possibility of practical application in the future of certain measures and proposals for expansion into new markets with a portfolio of products, which was proposed to form according to scientific methods (Act No. 121 dated March 26, 2018). Proposed recommendations and proposals are evaluated in order to increase the profitability of the company, to increase the additional share of the international market, to create additional jobs in

foreign economic activity, to avoid idle time of the factory not only in Kiev, but also in Lviv and Zaporizhzhya, as well as strengthen the position and increase the company's competitiveness on a global scale. .

***Key words:*** *foreign economic activity, export, export potential, portfolio analysis, export activity efficiency.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	14
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	18
1.1 Сутність управління розвитком експортної діяльності підприємства.....	18
1.2 Фактори, що впливають на розвиток експортної діяльності підприємства.....	25
1.3 Методичні підходи до визначення показників ефективності розвитку експортної діяльності підприємства.....	29
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».....	40
2.1 Аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Карлсберг Україна».....	40
2.2 Оцінка потенціалу розвитку експортної діяльності підприємства.....	62
2.3 Ефективність здійснення експортної діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» на нових ринках.....	68
Висновки до розділу 2.....	76
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	78
3.1 Розробка стратегії розширення експортних ринків ПрАТ «Карлсберг Україна».....	78
3.2. Прогнозування майбутніх вигод та виокремлення можливих ризиків від застосування експортної стратегії щодо розвитку ринку.....	97
Висновки до розділу 3.....	109
ВИСНОВКИ.....	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	115
ДОДАТКИ.....	121

## ВСТУП

*Актуальність роботи* дослідження зумовлена тим, що сучасна економічна ситуація, що пов'язана з активним розвитком ринкових відносин, потребує нових підходів до планування діяльності підприємств, особливо здійснення операцій на зовнішніх ринках. Особливо це стосується підприємств, що здійснюють експортну діяльність. Необхідність вирішення порушених питань потребує розроблення науково-практичних рекомендацій щодо управління бізнес-процесами експортно орієнтованого підприємства. Значний внесок у розвиток науково-методичних підходів щодо ефективного ведення та розвитку зовнішньоекономічної діяльності здійснили вітчизняні вчені, зокрема: Кабець Є.К., Дроздова Г.М., Коваленко О.М., Царюк М.В., Серова Л.П., Нарикова С.В., Левченко, О. І. та інші.

Визначенням суті експорту та експортної діяльності, процес управління експортною діяльністю та механізм її здійснення, розроблення алгоритму прийняття рішення про вихід на новий ринок та ефективний розвиток експортного потенціалу, насамперед виокремлення та діагностика факторів, які впливають на експортний потенціал присвячена велика кількість робіт таких вчених: Т. Бондарева, М. Нагірний, О. Мельник, О. Кузьмін, О. Кириченко, Д. Фоменюк та Є. Авдокулин.

Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту. Результати дослідження, проведеного в роботі, є частиною наукової теми: «Управління розвитком експортної діяльності підприємства на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна» (№ ДР 0114U001132) – внесок автора полягає в обґрунтуванні доцільності розширення до нових експортних ринків з метою одержання додаткового прибутку та частки міжнародного ринку, за рахунок поглибленого портфельного аналізу брендів та оцінки його ефективності.

**Мета та завдання роботи.** Метою роботи є розробка програми заходів щодо ефективного управління розвитком експортної діяльності підприємства, який базується на створенні ефективної експортної стратегії до нових ринків, яка в найближчі роки буде приносити додатковий прибуток підприємству, шляхом ефективного формування та вибору портфелю брендів, з метою зміцнення та підвищення експортного потенціалу підприємства.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- поглибити теоретичні положення щодо оцінки потенціалу розвитку підприємства на зовнішніх ринках;
- проаналізувати стан фінансового забезпечення розвитку підприємства на ринках Африки;
- визначити актуальний та універсальний портфель продукції для експорту, застосовуючи поглиблений портфельний аналіз існуючих брендів;
- систематизувати основні показники, які враховують ефективність та готовність компанії для здійснення експортної операції;
- запропонувати методичні рекомендації щодо ефективного вибору портфелю брендів;
- розробити рекомендовану експортну стратегію з розширення до нових експортних ринків;
- спрогнозувати майбутні вигоди від застосування експортної стратегії щодо розвитку ринку.

**Об'єктом дослідження** є експортна діяльність підприємства.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, науково-методичних положень і практичних рекомендацій щодо управління розвитком експортно орієнтованого підприємства.

**База дослідження:** ПрАТ «Карлсберг Україна».

У магістерській дисертації було використано такі **методи дослідження**: системний – при визначенні потенціалу розвитку експортної діяльності, абстрактно-логічний – при дослідженні оптимальних експортних ринків та

формуванні експортної стратегії, економіко-математичний, а також систематизації та узагальнення – для виокремлення основних показників оцінки ефективності та прибутковості експортних операцій, економіко-статистичний – для проведення розрахунків прибутковості кожної продукції, вибору універсального експортного портфелю брендів та прогнозування майбутніх вигод від застосування експортної стратегії щодо розвитку ринку, графічний – для представлення розрахунків та динаміки економічної діяльності підприємства, експертного аналізу – для оцінювання можливих ризиків, які можуть виникнути в разі розширення до нових ринків.

***Елементи наукової новизни*** дослідження полягають у такому:

- удосконалено процедуру розвитку експортної діяльності підприємства, що спрямована на підвищення експортного потенціалу підприємства;
- уточнено і поглиблено існуючі теоретичні положення щодо оцінки готовності компанії до виходу на нові ринки;
- удосконалено підходи оцінки портфельного аналізу підприємства;
- запропоновано основні заходи формування та вибору ефективного портфелю брендів;
- удосконалено систему показників прогнозування майбутніх вигод від застосування експортної стратегії, яка базується на ретельній фільтрації ринків та поглибленому портфельному аналізі.

***Практична значущість*** магістерської дисертації охоплює наступні результати: розроблена методика вибору експортних ринків, що може сприяти підвищенню інвестиційної привабливості підприємства на ринках країн Африки, а також методика формування та вибору ефективного портфелю брендів, що сприятиме отриманню додаткового прибутку компанією на нових ринках; запропоновано алгоритм прийняття рішення для виходу на новий ринок, який може впливати на подальший розвиток експортної діяльності компанії; проведені експериментальні розрахунки з оцінювання зовнішньоекономічної



діяльності підприємства показали, що підприємство може розширюватись до нових ринків з новим портфелем брендів існуючої продукції, рекомендації, розроблені в ході дослідження можуть бути використані під час діагностики та прогнозування майбутніх вигод від застосування експортної стратегії щодо розвитку нових експортних ринків.

Розроблені в магістерській дисертації на здобуття ступеня магістра рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення управління бізнес-процесами експортно орієнтованого підприємства були представлені на розгляд раді директорів ПрАТ «Карлсберг Україна», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо розширення до нових ринків з портфелем продукції, який було запропоновано сформувати згідно наукових методик (акт впровадження №121 від 26.03.2018 року). Запропоновані рекомендації та пропозиції оцінюються в підвищенні прибутковості компанії, нарощуванні додаткової частки міжнародного ринку, створенні додаткових робочих місць у відділі ЗЕД, уникнення простоювання заводу не тільки в Києві, але й у Львові та Запоріжжі, а також зміцнення позицій та підвищення конкурентоспроможності компанії у світовому масштабі.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність управління розвитком експортної діяльності підприємства

Будь-яка країна потребує укріплення національної економіки. Здійснення зовнішньоекономічної діяльності призводить до цього, але, в свою чергу, потребує раціонального планування та підготовки до ведення такої діяльності. Тому технологія планування ЗЕД є дуже актуальною в наші часи. Перш за все, для підприємства, яке вирішило здійснювати зовнішньоекономічну діяльність початковим етапом є встановлення цілей експортних та імпорتنих операцій [1] (табл. 1.1):

*Таблиця 1.1.*

#### Цілі експортних та імпорتنих операцій

<i>Цілі експорту</i>	<i>Цілі імпорту</i>
Розширення виробництва	Розширення виробництва
Збільшення прибутку за рахунок освоєння нових ринків	Збільшення прибутку за рахунок нових внутрішніх ринків
Отримання економії на масштабах виробництва	Модернізація та розширення виробничого потенціалу
Підвищення чи підтримка техніко-економічного рівня виробництва під впливом міжнародної конкуренції	Економія на заміні сировини і обладнання більш ефективною зарубіжною продукцією
Збільшення валютних ресурсів підприємства	Розширення асортименту на національному споживчому ринку
Диверсифікація виробництва	

*Джерело: складено на основі джерела [1]*

Проте, нарощування експортних операцій підприємств спонукатиме покращення балансу та торговельного сальдо країни, оскільки збільшення обсягів виробництва та підвищення якості продукції примножують наявність значних переваг перед конкурентами на внутрішньому ринку.

Оскільки, здійснення експортних операцій важливе для підприємства, доцільно визначити поняття «експорт». Експорт (англ. export, від лат. exporto – виношу, вивожу) – вивезення за кордон товарів, проданих іноземному покупцеві або призначених для продажу на закордонному ринку чи перероблення в іншій країні. Вивезення товарів, раніше ввезених з країни, називають реекспортом. Визначення конкретного змісту експорту різняться залежно від системи статистичного обліку міжнародної торгівлі товарами, яку застосовують відповідно до правил ООН [3].

Зокрема, Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" (ст. 1) дає таке визначення: експорт (експорт товарів) – продаж товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів [2].

У роботі [15] підкреслюється, що для підприємства «експорт» - це сходінка вгору, виокремлюючи експорт як системний довготривалий процес, що має чітку логіку, принципи і правила, опанувавши які підприємець може розширити свій бізнес та отримувати прибутки.

Якщо розглядати в цілому визначення експортної діяльності, Т. Бондарева виокремлює експортну діяльність як важливу і невід'ємну складову господарської активності підприємства. Здійснення експортних операцій стає важливою передумовою для розширення ринків збуту, збільшення обсягів виробництва та підвищення якості продукції, що, в свою чергу, дозволяє також створити сприятливе підґрунтя для зміцнення конкурентних позицій підприємства на внутрішньому ринку [4].

Проте М. Нагірна та О. Мельник в своїх роботах визначають експортну діяльність як взаємопов'язані операції, які обумовлюють продаж товарів з обов'язковим переміщенням їх через митний кордон з метою надання їх у володіння цієї продукції партнеру з-за кордону [5].

На рис. 1.1 представлена сукупність мотивів, які пропонує О. Кузьмін [6] (рис. 1.1):

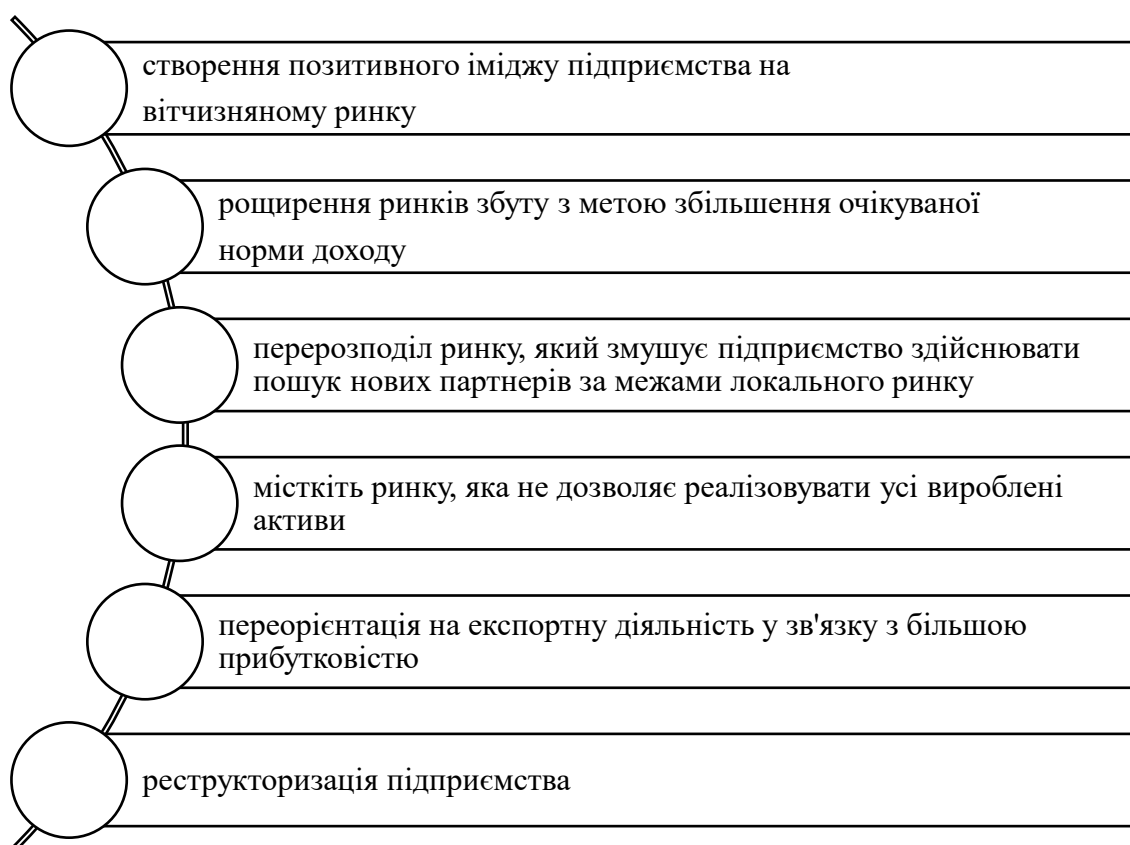


Рис. 1.1. Мотиви від здійснення експортної діяльності за О. Кузьмінім  
Джерело: складено на основі джерела [6]

Окрім мотивів, доцільно розглянути процес управління експортною діяльністю. Механізми здійснення експортної діяльності – це способи внутрішньо системного міжрівневого перетворення або трансформація певних зовнішньоекономічних відносин, а саме експортно-імпортних операцій, що виникають у процесі розвитку зовнішньоекономічних відносин між вітчизняними підприємствами і закордонними покупцями. Цей механізм охоплює: суб'єкти, об'єкти, «дерево цілей», суб'єктів експортно-імпортних

операцій, систему способів та інструментів реалізації цілей, моніторинг, діагностику, оцінку досягнутих результатів і корекцію окремих механізмів експортної діяльності. Ще до початку роботи над планами та організацією експортної діяльності підприємству дуже важливо володіти інформацією з таких питань:

- які саме форми зовнішньоекономічної діяльності слід обрати;
- в яких умовах слід здійснювати експортну діяльність;
- що і коли експортувати;
- які ресурси має підприємство для експортної діяльності;
- якою повинна бути структура управління експортом;
- якого результату очікують від експорту (приблизний розмір прибутку, рентабельність, розміри розширення збуту, валютна виручка) [7].

Здійснення експортної діяльності надає підприємству певні переваги, але поряд з цим пов'язане і з деякими загрозами. До переваг експорту можна віднести:

- порівняно невеликі фінансові витрати;
- можливість на нові ринки;
- отримання знань щодо місцевого ринку;
- можливість обійти обмеження стосовно іноземних інвестицій;
- збереження контролю над виробництвом продукту.

Але разом з тим підприємство, плануючи розширити свою експортну діяльність, повинно проаналізувати основні недоліки експорту, які супроводжують експортну діяльність, а саме:

- чутливість до тарифної політики та нетарифних бар'єрів;
- складності з логістикою;
- потенційні конфлікти з дистриб'юторами;
- чутливість до коливань валютних курсів.

На основі аналізу підходів визначення сутності експорту та експортної діяльності, доцільно розглянути загальний алгоритм прийняття рішення виходу

на нові ринки. Якість дотримання цього алгоритму впливає на загальний розвиток експортної діяльності будь-якого підприємства [8] (рис. 1.2).

Загалом розвиток експортної діяльності ґрунтується на експортному потенціалі підприємства.

Експортний потенціал підприємства – це обсяг конкурентоздатної продукції, що потребує зовнішній ринок та яку можуть виробити й реалізувати господарюючі суб'єкти в існуючих ринкових умовах.



Рис. 1.2. Алгоритм прийняття рішення про вихід на зовнішній ринок

*Джерело: складено на основі джерела [8]*

Для успішного функціонування підприємства необхідно мати точне уявлення про його можливості господарювання на ринку. Тобто виходу підприємства на зовнішній ринок повинен передувати ретельний аналіз його експортного потенціалу.

Функціональна роль експортного потенціалу полягає у реалізації цільових настанов зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Природа цих настанов може бути різною. Вони здебільшого формуються за принципом забезпечення порівняльних переваг продуктів і послуг для потреб зовнішніх ринків. Рівень задоволення цих потреб окремим підприємством може бути визначений на основі таких показників як обсяг експорту, якість експортованої продукції,

собівартість виробництва і реалізації експортної продукції, рівень диверсифікації експорту, які визначають результат експортної діяльності, а стосовно її мети слугують критерієм ефективності експортного потенціалу підприємства.

Проте, існують фактори, які впливають на експортний потенціал. Науковці пропонують виокремити дві групи факторів залежно від ступеня контролю над ними: ендогенні – пов’язані з діяльністю підприємства, його зовнішньоекономічною маркетинговою стратегією, характеристиками менеджменту (рис. 1.3); екзогенні – включають характеристики політичного, географічного, природно-кліматичного середовища внутрішнього та експортного ринку (рис. 1.4).

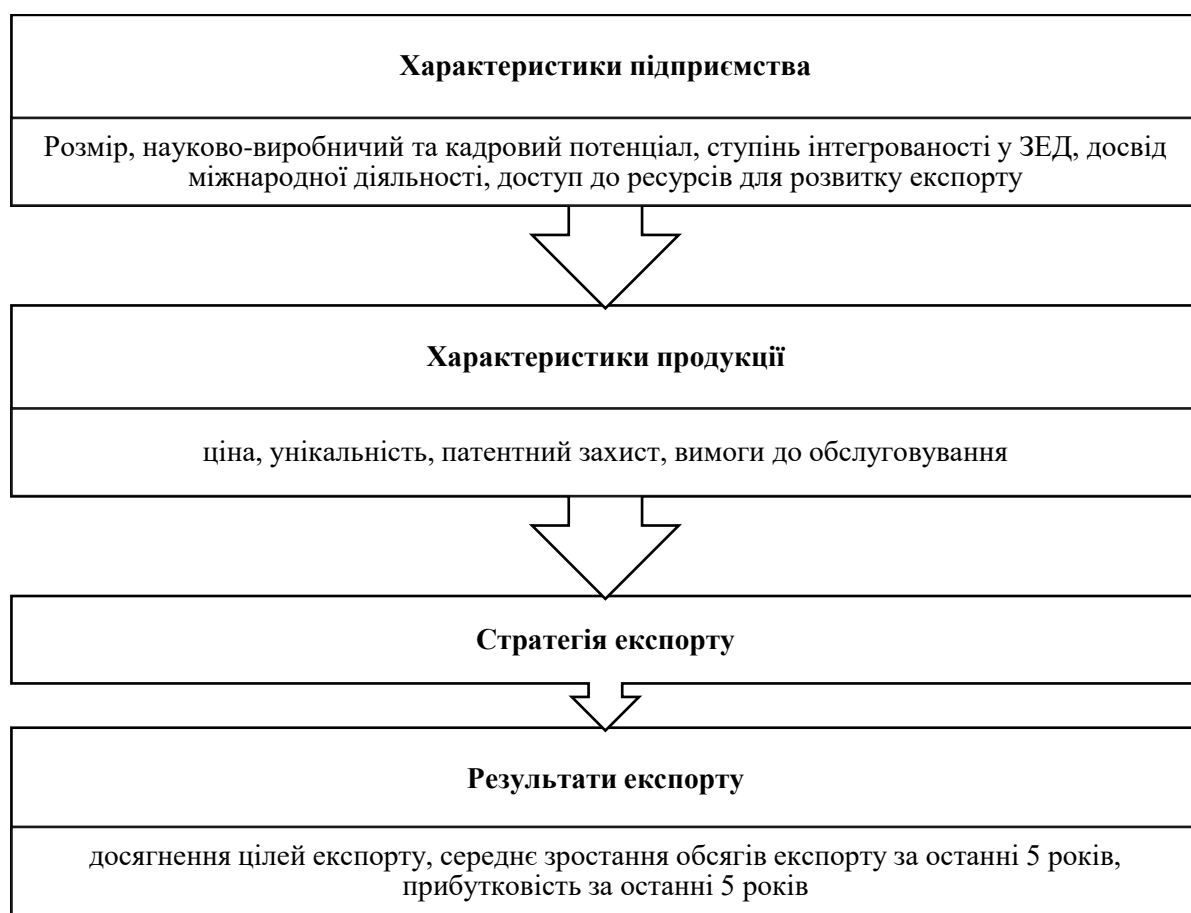


Рис. 1.3. Ендогенні фактори впливу на експортний потенціал підприємства

*Джерело: складено на основі джерела [9]*

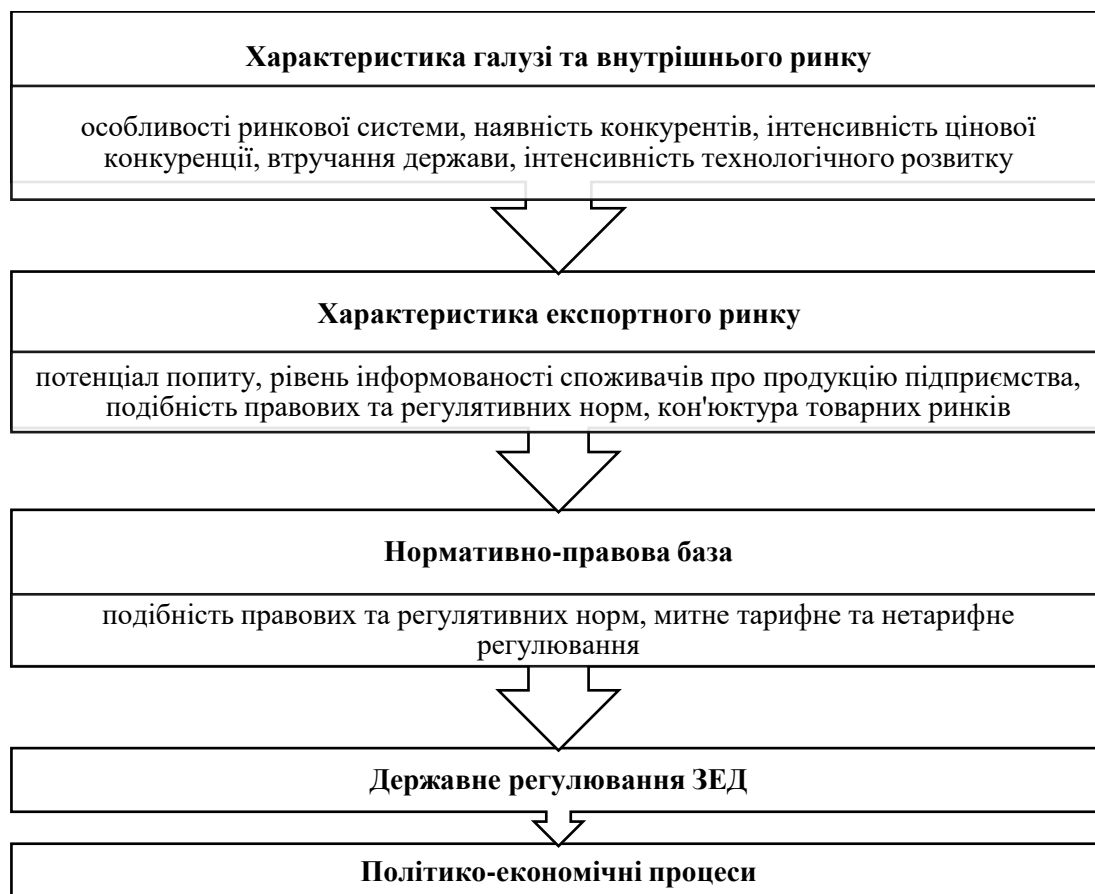


Рис. 1.4. Екзогенні фактори впливу на експортний потенціал підприємства  
 Джерело: складено на основі джерела [9]

Загалом оцінка ендегенних факторів здійснюється структурними підрозділами підприємства відповідно до їх функціональних обов'язків, проте екзогенними факторами набагато складніше, оскільки не завжди можна спрогнозувати зміни міжнародного середовища.

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства потребує детального поглибленого визначення загальних цілей експорту та імпорту. Топ-менеджменту треба розуміти для чого, як і куди розширювати свої ринки. Компанія будь-якого масштабу може розглядати пропозицію розширення на нові ринки, проте, перед тим, як прийняти рішення, треба скористатись певним алгоритмом. Тож, основна зосередженість перепадає на розвиток експортної діяльності підприємства, що тісно взаємопов'язаний з розвитком експортного



потенціалу, який, в свою чергу, має ендогенні та екзогенні фактори впливу на його розвиток.

## **1.2. Фактори, що впливають на розвиток експортної діяльності підприємства**

На будь-якому підприємстві експортна діяльність потребує комплексного підходу та управління. Ці підходи стосуються формування єдиної системи експортної стратегії, покращення системи моніторингу, формування єдиного управлінського обліку та оптимізації логістичних витрат. Але, насамперед, навіть комплексний підхід для здійснення ефективної експортної діяльності та управління нею може гальмувати або, навпаки, стимулювати експорт.

Розвиток експортної діяльності підприємств може стримуватися високими податками на доходи від ЗЕД, обов'язковим продажем державної частини валютної виручки, недостатнім сприянням з боку держави розширенню експортної діяльності через різні важелі економічного регулювання і підтримки, які могли б забезпечити одержання вітчизняними підприємствами економічних переваг над своїми конкурентами.

Істотний негативний вплив на експорт справляють торговельні бар'єри країн — імпортерів, які вводяться ними не лише з метою захисту свого внутрішнього ринку, але й нерідко з політичних мотивів. Зваживши всі причини, що стимулюють і стримують експорт, підприємство може негайно відмовитися від нього або ж прийняти рішення про вихід на міжнародний ринок. Але це рішення є попереднім. Тому, щоб переконатися в доцільності його остаточного прийняття, потрібно детально проаналізувати передумови експортної діяльності на рівні підприємства [16].

Тож, розглядаючи фактори впливу на розвиток експортної діяльності раніше було виокремлено фактори, які спонукають підприємство здійснювати експортну діяльність (п. 1.1, рис. 1). Загалом, основні фактори спираються на

високу рентабельність продукції на закордонних ринках, зростання попиту на продукцію закордоном та наявність конкурентних порівняльних переваг [10]. Тож, розширення асортименту закордоном сприяє зростанню виручки та попиту. Підвищення частки товарів більш високої якості, які є престижними, дозволяє підвищити частку прибутку в ціні продукції, адже споживачі частіше купують товари саме через їх престижність і в розрахунку на додаткові переваги при експлуатації. Тому оптимізація асортименту може сприяти підвищенню рентабельності продукції на закордонних ринках.

Підприємство повинно мати бенефіціарний портфель переваг. Він може мати такі складові:

- низька собівартість продукції;
- впровадження інновацій;
- детальне та правильне сегментування ринку;
- значну міру диференціації товарів;
- кваліфікований комерційний та виробничий персонал;
- здатність швидко регулювати на потреби ринку.

Значно краще вважається те, якщо б була стовідсоткова наявність всіх складових в портфелі, зокрема підприємство повинно прагнути досягти максимуму. В цьому випадку, існуватиме малоімовірна можливість зосередження на гальмуючих факторах, які можуть спонукати до замороження розвитку експортної діяльності.

Окрім факторів, які заохочують підприємства до експорту, водночас діє ряд чинників, що ускладнюють його здійснення. Ці чинники треба знати, щоб прийняти обґрунтоване рішення щодо експорту (рис. 1.5).

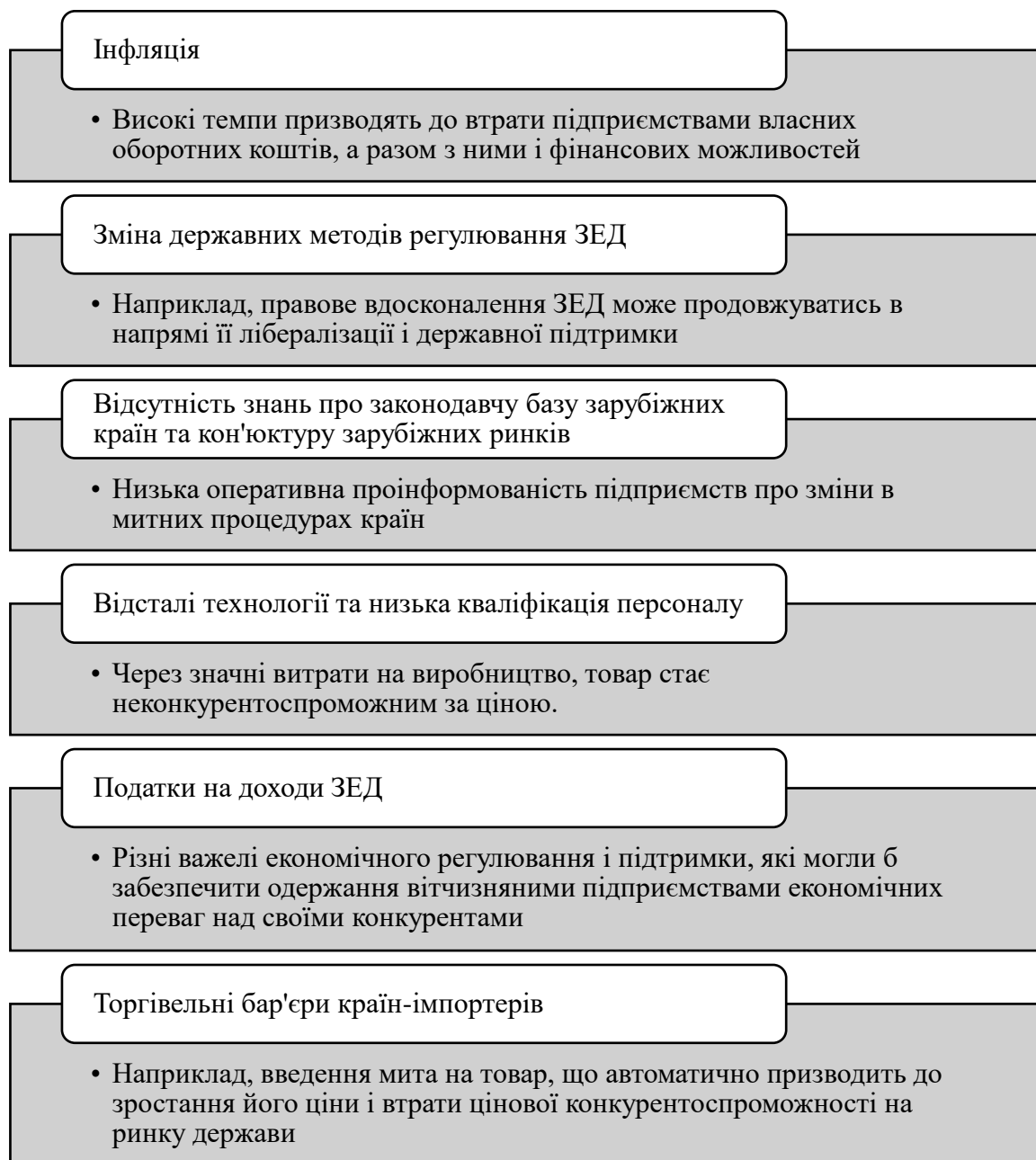


Рис. 1.5. Чинники, які ускладнюють розвиток експортної діяльності

*Джерело: складено на основі джерела [13]*

Зваживши всі причини, що стимулюють і стримують експорт, підприємство може негайно відмовитися від нього або ж прийняти рішення про вихід на міжнародний ринок. Але це рішення є попереднім. Щоб переконатися в доцільності його остаточного прийняття, потрібно детально проаналізувати передумови експортної діяльності на рівні підприємства.

Окрім впливу на розвиток експортної діяльності існують фактори, які мають значний комплексний вплив на ведення експортної діяльності (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Фактори комплексного впливу на ведення експортної діяльності

*Джерело: складено на основі джерела [10]*

Аналізуючи ці фактори, можна підсумувати, що конструктивні фактори більше сприяють веденню експортної діяльності, а деструктивні, навпаки, гальмують. Особливо, якщо розглядати в розрізі подорожчання сировини та матеріалів даний вплив може нанести збиток на виробництві продукту, зменшити продажі, що призведе до втрати частки ринку.

### 1.3 Методичні підходи до визначення показників ефективності розвитку експортної діяльності підприємства

Головним критерієм доцільності активації комерційних операцій на зарубіжних ринках для підприємства є ефективність експортної діяльності. Розвиток ефективності експортної діяльності підприємства може будуватись на багатьох принципах, залежати від безлічі факторів та структурних підрозділів підприємства.

Міжнародний статус підприємства, яке вирішило розширити ринки повинно мати чітку аргументацію, що супроводжується позитивною динамікою і результатом від здійснення економічної діяльності, а саме при таких взаємних зв'язках (рис. 1.7):

- наявності чітко спланованої виключної стратегії розширення ринків

- отриманні в потрібній кількості та до визначеної дати необхідних для виробництва сировини та матеріалів з мінімальними цінами та високою якістю

- виробництві продукції, яка відповідає міжнародним стандартам якості

- спланованому управлінні логістичними операціями

- гарантійному виконанні зобов'язань підприємства перед контрагентом (виконання контрактних зобов'язань)

- підтримці та покращенні загального іміджу компанії на національному та міжнародному ринках

Рис. 1.7 Шляхи до ефективного ведення зовнішньоекономічної діяльності  
Джерело: (складено автором)

Ефективність діяльності підприємства в сучасних умовах розглядається в таких основних аспектах:

- 1) як відносний параметр витратного (результативність або продуктивність використання ресурсів) або цільового (економічність досягнення певного ефекту) типу;
- 2) як абсолютний показник, визначений на основі доходного методу (грошовий потік, капіталізація або вартість, період окупності та ін.);
- 3) як відображення відносних оцінок показників, отриманих за допомогою доходного методу (індекси доходності, рентабельності, внутрішня норма прибутку та ін.);
- 4) як індивідуальний комплекс узгоджених фінансових і нефінансових параметрів функціонування і розвитку підприємства (збалансована система показників) [11].

Системна оцінка експортної діяльності включає моніторинг та оцінку ефективності експортної діяльності за допомогою методів внутрішнього контролю. Результати такого моніторингу можуть бути стимулом для вживання підприємством певних заходів, спрямованих на удосконалення експортної діяльності. Задля здійснення розвитку експорту та отримання максимального прибутку від нього з мінімальними витратами при виході на нові ринки, а також досягнення очікуваної ефективності та виконання плану, підприємство повинно:

- a) переглянути портфель брендів, які планує експортувати;
- b) визначати сильні та слабкі сторони продуктів;
- c) провести маркетингові дослідження;
- d) зробити пробний експорт через продажі;
- e) нарощувати об'єми продажів.

За оцінкою ефективності експортної діяльності та адаптації до нового ринку, підприємство може розглянути можливість створення виробничих потужностей на новому ринку.

Ефективність результату експорту полягає в:

- отриманні максимального прибутку;
- швидкій та своєчасній дистрибуції, ніж у конкурентів;

- стабільній лідерській позиції (бути на один крок попереду від конкурента);
- нарощуванні частки ринку;
- мінімальних витратах;
- оптимальному логістичному шляху продукту (склад країни «А» - склад країни «Б»);
- задоволені споживача, який регулярно купуватиме продукцію з обраного портфелю компанії.

Тому, ефективність є відображенням результативності функціонування економічної системи, що визначається співвідношенням отриманого економічного ефекту (результату) та витрат ресурсів (факторів), які обумовили досягнення такого ефекту [15].

Показники економічної ефективності поділяють на [18]:

1) показники ефекту, що визначаються як абсолютні значення і відтворюються в грошових одиницях як різниця між результатами діяльності та витратами на її здійснення;

2) показники ефективності, що визначаються як співвідношення прибутку від діяльності підприємства до витрат на її здійснення і відтворюються відносними величинами: відсотками, частками одиниці.

Розрахунок показників ефективності вимагає дотримання наступних принципових методологічних положень:

1) принципу всебічного обліку всіх складових елементів витрат та результатів, який припускає якісну класифікацію і відтворення відповідних показників у документах оперативного, статистичного і бухгалтерського обліку;

2) принципу зведення витрат і результатів для зіставлення, який показує, що показники, які порівнюються, повинні відтворюватися однаковими кількісними одиницями і носити антонімічний характер в економічному розумінні. При конструюванні показника ефективності чисельник і знаменник останнього мають виключати можливе дублювання складових елементів;

3) принципу зведення різнотермінових витрат і результатів до одного моменту часу за допомогою дисконтування;

4) принципу зіставлення з базовим варіантом, що відтворює сутність застосування показників ефективності для здійснення економічного аналізу, який проводять не тільки з метою опису поточного стану діяльності суб'єкта господарювання, а й з метою опрацювання пропозицій щодо поліпшення економічної ситуації, яка склалася в періоді, що аналізується.

Здійснюваний економічний аналіз полягає у вивченні поточного стану підприємства в галузі ЗЕД, його відхилень від запланованого рівня та виявленні факторів, що спричинили ці відхилення. Він є базою для прийняття управлінських рішень, тому має за мету:

- 1) оцінити діяльність підприємства та його підрозділів;
- 2) виявити можливі резерви;
- 3) сформулювати проблему, яку слід вирішити.

Оцінка діяльності здійснюється шляхом зіставлення фактичних результатів із запланованими або за попередній період. Можливою вважається і оцінка відносно нормативних показників або показників аналогічних підприємств. Результати оцінки діяльності є базою для стимулювання цієї діяльності, коректування планів.

Виявлення резервів - надзвичайно важливий етап для розробки планових організаційно-технічних заходів з метою підвищення ефективного функціонування підприємства. Обізнаність щодо резервів, а саме їх величини і місць виникнення, дає змогу класифікувати їх за ступенем важливості, рівнем управління, часом дії.

Формулювання проблем, які виникають під час діяльності підприємства, дозволяє оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ. Формулювання проблем здійснюється на основі вивчення факторів будь-яких відхилень і є важливим аспектом подальшого їх розв'язання.



Під час організації аналізу слід вирішити питання методологічного характеру:

- 1) обрати мету і визначити задачі аналізу;
- 2) визначити час і послідовність методики його проведення;
- 3) визначити джерела інформації та її вірогідність;
- 4) обрати методику здійснення аналізу;
- 5) визначити конкретних осіб і служби, що відповідають за аналіз. Однією з найважливіших особливостей аналізу є його тривалість у часі.

Від цього залежить перелік етапів аналізу і послідовність його проведення. Визначення оптимального співвідношення між терміном проведення та глибиною аналізу - не менш важлива проблема. Одним зі шляхів розв'язання проблемної ситуації є системний підхід.

Методику аналізу застосовують залежно від:

- мети аналізу;
- наявності інформації;
- часу проведення аналізу.

Складність і різноманітність методик залежить від рівня управління: чим нижчий за ієрархією рівень управління, тим більш спрощені проблеми та методика аналізу, і навпаки, чим вищий рівень управління, тим складніші виникають проблеми, які, відповідно, потребують застосування найбільш досконалої методики аналізу. Вирішення останнього протиріччя знаходять у розробці факторної моделі, яка являє собою органічно узгоджену систему узагальнених, проміжних та похідних показників, що характеризують функціональну сферу аналізу і взаємозв'язок між ними (табл.1.2).

Таблиця 1.2.

**Характеристика підходів до оцінки ефективності експортної діяльності підприємства**

<i>Назва підходу</i>	<i>Зміст підходу</i>	<i>Показники ефективності</i>
Витратний (Т. Міролюбова [9, с.7-9])	Співвідношення еквіваленту (в національній грошовій одиниці) валютних надходжень від експортних операцій та повних витрат підприємства на випуск і збут експортної продукції (у т.ч. – додаткових витрат на рекламу, маркетинг, митне оформлення, страхування тощо)	Абсолютна ефективність експорту
		Ефективність використання виробничих та оборотних фондів при експорті
		Рентабельність експортних операцій
		Інтегральний ефект зовнішньоекономічної діяльності
Балансовий (Г. Пухтаєвич [11, с.222-225])	Співвідношення обсягів економії витрат (національних, підприємницьких) на виробництво експортної продукції (при рівні цих витрат, нижчому за світовий) та економії від імпорту (при рівні витрат на імпорт, нижчому за вартість власного виробництва аналогічної продукції (з урахуванням параметрів економічної безпеки, системи критичних обмежень та ресурсних потреб, експортної спеціалізації, технологічності продукції та ін.)	Бюджетна ефективність експорту
		Співвідношення показників оцінки можливостей експорту і потреби в імпорті ресурсів
		Коефіцієнт технологічності (за окремими видами продукції)
		Валютна ефективність експорту

Продовження табл.1.2.

		Індекс валютної виручки на одиницю продукції
		Індекс структурних зрушень
		Індекс умов торгівлі
Порівняльний (О. Кузьмін, А. Босак, Р. Дармі ць [11, с. 223- 225])	Ступінь збільшення доходу підприємства при здійсненні експортних поставок, що визначається на основі порівняння показників ефективності певних експортних операцій (продаж певного товару нерезидентам) з відповідними параметрами ефективності проведення аналогічних (за кількістю, якістю та структурою продаж) операцій на внутрішньому ринку	Базовий коефіцієнт ефективності експорту
		Альтернативний коефіцієнт ефективності експорту
		Частка експорту в загальному обсязі продажів
		Прибутковість експорту

Продовження табл. 1.2.

		Стійкість позицій підприємства на зовнішньому ринку; Динаміка експортних поставок
Індикаторний (О. Мельник, Ю. Логвіненко [9, с. 126-129])	Побудова матричної моделі, в рамках якої здійснюється узагальнення індикаторів абсолютного характеру (кількісних вимірників властивостей, стану, розвитку експортної діяльності) з урахуванням встановлених норм (характеризують витрати ресурсів в умовах найбільш раціонального релевантного діапазону ділової активності) і нормативів (регламентують визначення норм)	Система локальних та інтегральних показників оцінки ЕЕД, склад яких визначається залежно від встановлених діагностичних цілей на основі узагальнення матриці різних груп індикаторів (виробничих, технологічно-майнових, соціальних, загальноекономічних, часових тощо)
Збалансованої оцінки (М. Кизим, А. Пилипенко, В. Зінченко [12 с. 122-130])	Виходить з пріоритетності цілей (параметрів бажаного або ідеального стану) експортної діяльності, що описуються комплексом показників, які дозволяють оцінити ефективність як міру наближення в ході виконання певних функцій до бажаного результату	Система показників функціонування і розвитку підприємства, згрупованих за напрямками, що відбивають пріоритети стратегічного і поточного планування експортної діяльності

Джерело: [17]

Отже, виокремивши основні підходи до оцінки ефективності експортної діяльності доцільно перейти до математичних методів обчислення.

Розраховується ряд показників для визначення економічної ефективності експорту:

$$EE_{\text{ЕКС}} = B_{\text{ВФ}} + B_{\text{Т}} - B_{\text{ЕКС}} \quad (1.1),$$

де  $EE_{\text{ЕКС}}$  - показник економічного ефекту експорту, грн.;  $B_{\text{ВФ}}$  - еквівалент у грн. відрахувань у валютний фонд підприємства, який розраховується шляхом перерахунку валютної виручки у гривні за курсом на день надходження валюти, грн;  $B_{\text{Т}}$  - виручка у грн. обов'язкового продажу валюти, грн;  $B_{\text{ЕКС}}$  - повні витрати підприємства на експорт, грн.

2. Розраховуються показники економічної ефективності імпорту, при цьому вони поділяються на дві групи: показники ефективності імпорту товарів виробничого призначення (ТВрП) і показники ефективності імпорту товарів народного споживання (ТНС). Для їх розрахунку необхідно визначити повну ціну споживання імпортних ТВрП за формулами:

$$ЦС = Ц_{\text{п}} - E_{\text{В}} \quad (1.2),$$

$$E_{\text{В}} = B_{\text{М}} + B_{\text{ЕН}} + B_{\text{РЕМ}} + B_{\text{ЗАП}} + ЗП \quad (1.3),$$

де  $ЦС$  - повна ціна споживання імпортного ТВрП, грн.;  $Ц_{\text{п}}$  - купівельна ціна імпортного ТВрП, грн;  $E_{\text{В}}$  - експлуатаційні витрати на використання ТВрП, грн;  $B_{\text{М}}$  - вартість сировини і матеріалів, що споживаються на одиницю продукції, яка випускається на ТВрП, грн;  $B_{\text{ЕН}}$  - вартість палива і енергії на одиницю продукції, що випуск на ТВрП, грн;  $B_{\text{РЕМ}}$  - вартість ремонтів ТВрП, грн;  $B_{\text{ЗАП}}$  - вартість запчастин для ТВрП, грн;  $ЗП$  - заробітна плата робітників, що обслуговують ТВрП, грн [14].

Таким чином, сутність управління розвитком експортної діяльності полягає у визначенні загальних цілей здійснення зовнішньоекономічної діяльності, а саме: експорту та імпорту. У кожного підприємства є мотиви виходу на зовнішні ринки, проте перед тим, треба прийняти рішення стосовно розширення. Підприємству, яке планує експортувати до нових країн, потрібно скласти чіткий стратегічний план експорту, дослідити ринки та провести міжнародні маркетингові дослідження. Але все одно, навіть при наявності стратегії, існують фактори, які можуть не тільки спонукати підприємство експортувати, а й гальмувати експорт. Крім того, існують фактори, які можуть бути неконтрольованими або залежити від часу, а також ті, які впливають комплексно на ведення зовнішньоекономічної діяльності.

Підприємство повинно стрімко та правильно розвиватись, тому для того, щоб його розвиток був функціональним треба перш за все приділяти увагу оцінці ефективності діяльності підприємства. Більший відсоток припадає на правильність ведення зовнішньоекономічної діяльності.

### **Висновки до розділу 1**

Як для підприємства, так і для країни очолювання зовнішньоекономічних операцій грає важливу роль в прискоренні соціально-економічного розвитку суспільства. Підприємство, в цьому випадку, може отримати додатковий прибуток за рахунок залучення нових покупців та збільшення об'ємів збуту продукції, а країні потрібні підприємства, які можуть створювати додану вартість, експортувати свою продукцію та створювати виробництва, які орієнтовані на експорт.

Управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності підприємства неможливе без встановлення цілей експорту та імпорту, очолювання комплексного дослідження нового ринку, виокремлення факторів, які можуть

вплинути на розвиток ЗЕД, а також оцінювання ефективності експортної діяльності підприємства.

Наприклад, правильність виокремлення факторів, які впливають на здійснення ЗЕД можуть мінімізувати, або, максимізувати ймовірність прояву ризиків під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності, або проявитись у вигляді негативних наслідків. В цілому, ці фактори можуть впливати опосередковано саме на поточну або майбутню ефективність зовнішньоекономічної діяльності, при цьому зменшуючи або збільшуючи об'єм витрат на здійснення ЗЕД, або на загальну суму доходу.

Зокрема, оцінка ефективності ведення зовнішньоекономічної діяльності є ваговим процесом. Користуючись різними методами, принципами та коефіцієнтами можна оцінити ефективність експортної операції, рентабельність та об'єм продажів продукції з урахуванням курсу іноземної валюти на визначену дату. Саме ефективність здійснення зовнішньоекономічних операцій характеризує віддачу експортної операції за внутрішніми цінами. Проте, оцінка ефективності імпоротної операції відрізняється від експортної тим, що вона проводиться окремо по товарах народного споживання та виробничого призначення. Наприклад, в розрахунках може використовуватись кінцева ціна споживання імпортованих товарів виробничого призначення або експлуатаційні витрати при використанні імпортованого товару виробничого призначення.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

#### **2.1 Аналіз підприємства, пивного ринку України та конкурентного середовища ПрАТ «Карлсберг Україна»**

Базою дослідження є підприємство ПрАТ «Карлсберг Україна», історія якого почалась ще в 1996 році, коли Група ВВН, власниками якої були фінська компанія Hartwall та промислова група Orkla, об'єднала свої зусилля з Відкритим акціонерним товариством "Пиво-безалкогольний комбінат "Славутич" в м. Запоріжжя, який у свою чергу було створено на основі побудованого в 1974 році Запорізького пивзаводу № 2. На той час, компанія в Україні носила назву ВВН Україна. У серпні 1999 року було підписано договір між ВВН Україна і ТОВ "Львівська пивоварня", таким чином Львівська пивоварня увійшла до складу Групи. Важливою подією в діяльності компанії стало отримання 9 вересня 2003 року сертифікатів міжнародних стандартів ISO 9001-2000 (управління якістю продукції) та ISO 14001-1996 (екологічна безпека підприємства та охорона навколишнього середовища). У червні 2004 року відбулося відкриття київського пивзаводу ПрАТ "Карлсберг Україна", в якому втілено найбільш передові світові новації у пивоварінні та будівництві. Київський завод є найсучаснішою броварнею в Україні. У вересні 2010 року було отримано сертифікати на відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO 22000:2005. У серпні 2013 року Київський завод отримав сертифікат, що підтверджує відповідність системи безпеки продукції вимогам міжнародного стандарту з харчової безпеки FSSC 22000:2011. У вересні 2015 року Київська філія успішно пройшла сертифікаційний аудит та отримала сертифікати на відповідність вимогам міжнародних стандартів OHSAS 18001:2007 [19].



ПрАТ «Карлсберг Україна» - є частиною «Карлсберг Груп», однієї з провідних пивоварних груп у світі з великим портфелем брендів пива та інших напоїв. Бренд «Carlsberg» є одним із найвідоміших пивних брендів у світі, а бренди «Балтика», «Carlsberg» і «Tuborg» входять до числа найбільших брендів у Європі. До складу ПрАТ «Карлсберг Україна» входять заводи в Запоріжжі, Києві та Львові. У компанії працює понад 1500 чоловік. В портфель ПрАТ "Карлсберг Україна" входять пиво, алкогольні та безалкогольні напої таких торгівельних марок: «Львівське», «Балтика», «Арсенал», «Carlsberg», «Tuborg», «Kronenbourg», «Жигулівське Запорізького Розливу», «Мінське Жигулівське», Seth&Riley's «Garage», «Квас Тарас», «Somersby», «Guinness» (Ірландія), «Warsteiner» (Німеччина), «Grimbergen» (Бельгія) та інші.

Компанія ПрАТ «Карлсберг Україна» входить до списку найбільших платників податків України (за даними рейтингу «ТОП-100 платників податків України» видання «Бізнес», 2016 р.), а також посідає перше місце у номінації «Репутаційна стабільність» (за даними рейтингу «Репутаційні АКТИВісти» видання «Бізнес», 2016 р.). «Carlsberg Group» - один із найбільших датських інвесторів на території України [20].

Організаційна структура компанії включає мережу з 3 представництв та 2 філій та розгалужена в таких містах: Харків, Одеса, Донецьк, Львів, Київ.

Незважаючи на скорочення ринку пива, компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» вдалося зміцнити позицію на ринку в 2016 році. За результатами року компанія інвестувала в розвиток бізнесу близько 244 мільйонів гривень і сплатила 2,3 млрд. гривень до бюджетів усіх рівнів країни у вигляді податків і зборів. Відповідно до внутрішньої оцінки компанії, в 2016 році обсяг ринку пива скоротився на 7% по відношенню до минулого року. При цьому обсяги продажів компанії в натуральному вираженні за даними AC Nielsen скоротилися на 6,9% порівняно з минулим роком. Падіння обумовлене макроекономічною ситуацією в країні, а також додатковими регуляторними обмеженнями для пивоварної галузі, зокрема подвійного підняття акцизу, заборони продажу продукції в

кіосках та малих архітектурних спорудах у великих містах, а також заборони продажу алкоголю після 23-ї години. Але навіть в умовах економічної нестабільності пивоварна компанія нарощує частку ринку в натуральному вираженні вже другий рік поспіль. Частка ринку в натуральному виразі компанії ПрАТ «Карлберг Україна» складає 31,0% за результатами 2016 року, що на 0,8 пунктів вище рівня минулого року, зокрема на ринку квасу частка компанії становить 43,9% у натуральному виразі. За підсумками року частка бренду ТМ "Львівське" залишилась на рівні 16,0% в натуральному виразі [21].

ПрАТ "Карлберг Україна" співпрацює з ключовими торгівельними мережами, такими як "АТБ", "Фоззі" (в т.ч. "Сільпо", "Фора" та гіпермаркети "Фоззі"), "Фуршет" тощо), збільшення дистрибуції та представленості у каналі КаБаРе (Кафе, бари, ресторани). Продукція компанії продається за дистриб'юторською системою на всій території України, а також експортується у країни ближнього та дальнього зарубіжжя. Дистрибуційна система нараховує близько 60 дистриб'юторів по всій Україні, окрім того компанія здійснює прямі продажі в супермаркети та гіпермаркети. Стан економічної кризи та падіння внутрішнього виробництва у галузях народного господарства України призвели до скорочення внутрішнього платоспроможного попиту на пиво, і, як наслідок, до скорочення обсягу ринку пива в 2016 році. Втім, при поверненні економіки країни до зростання за підсумками 2016 року, сповільненні темпів інфляції та зростанні рівня реальної заробітної плати, ринок пива має великі перспективи розвитку, оскільки річне споживання пива в Україні на душу населення має набагато нижчий показник у порівнянні з іншими Європейськими країнами. Отже, галузь пивоваріння України має великі перспективи для розвитку [19].

Сировину та матеріали підприємство закупляє у різних постачальників, тому для реалізації цього проекту підприємству не потрібно шукати нових контрагентів, але тільки укласти додаткові контракти на збільшення обсягу імпорту сировини та обладнання. Основними постачальниками сировини

компанії ПрАТ "Карлсберг Україна" є постачальники солоду, хмелю, вторинної сировини, пляшки, ПЕТ-преформи (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

**Перелік постачальників сировини "Карлсберг Україна"**

<i>Вид сировини</i>	<i>Кіл-ть, (%)</i>	<i>Постачальник</i>
Солод	100	ПАТ "СЛАВУТСЬКИЙ СОЛОДОВИЙ ЗАВОД"
Ячмінь	100	ПП "Славутич-Тара", ТОВ "Еліта", ТОВ з П "Альянс"
Хміль	100	Joh.Barth & Sohn Gmbh, Германия
Кроненкорка	46	ТзОВ "Кен-Пак Яворів"
	54	Pelliconi Ozzano s.p.a. (Італія), Japan Crown Cork Co Ltd (Японія)
Патока	100	ТОВ "Торговий Дім "Інтеркорн"
Етикетка	100	ПАТ "Укрпластик", ПрАТ "БЛИЦ-ПАК", ТОВ "Кольоровий Світ"
Банка	100	ТОВ "Кен-Пак"
ПЕТ-преформа та закрутка	100	ТОВ "ТД ДНІПРО ПЛАСТ"
Скляна пляшка	42	ПАТ "ВЕТРОПАК ГОСТОМЕЛЬСКИЙ СΚΛΟΖΑΒΟΔ", ПрАТ "Рокитнівський скляний завод", (58%), ОАО Фирма Актис, Россия
Інші матеріали	98	Українські виробники

Джерело: [22]

Основними постачальниками обладнання для виробництва є закордонні спеціалізовані підприємства (табл. 2.2) [22].

Таблиця 2.2.

**Постачальники обладнання для виробництва**

<i>Вид обладнання</i>	<i>Країна - постачальник</i>
Варильні порядки - MEURA	Бельгія
Бродильні танки - HOLVRIEKA	Данія

Продовження таблиці 2.2.

Технологічне устаткування - ALFA LAVAL	Бельгія
Технологічне устаткування - GEA	Німеччина
Лінії наливу пива та безалкогольних напоїв - KHS та KRONES	Німеччина
Енергетичне обладнання – LOOS, VEA, Jurdy, JCI	Німеччина, Швеція, Англія, Данія

Джерело: [22]

Економічна криза в країні та несприятливі погодні умови протягом 2016 року призвели до скорочення внутрішнього ринку пива в Україні у 2016 році на 7% у порівнянні з 2015 р. Втім, ПрАТ "Карлсберг Україна" за рахунок експортних операцій, реалізації маркетингової стратегії та запуску нових для ринку продуктів на внутрішньому ринку вдалось зменшити обсяги виробництва у натуральному виразі всього на 6% та збільшити обсяг продажів у грошовому еквіваленті на 20% у порівнянні з 2015 роком.

Основними конкурентами пивоварної галузі України є ПАТ «САН Ін Бев Україна», ПАТ «Оболонь» та ТОВ «Перша приватна броварня».

ПАТ «САН ІнБев Україна» – світовий лідер пивоваріння, яка входить до п'ятірки найбільших виробників споживчих товарів. Компанія, у своєму портфоліо має більше 200 пивних брендів, серед них: глобальні бренди – Budweiser, Stella Artois, Corona Extra, міжнародні бренди – Beck's, Leffe, Hoegaarden та лідери локальних ринків – BUD Light, Skol, Brahma, Antarctica, Quilmes, Victoria, Modelo Especial, Michelob Ultra, Harbin, Sedrin, «Чернігівське», «Клинское», «Сибирская Корона», Cass, Jupiler [23].

Корпорація "Оболонь" є третім серед пивоварів України. Вона складається з центрального київського пивзаводу та 9 суміжних підприємств. Вона володіє брендами Nike, Zlata Praha, Carling, Keten Brug, BeerMix, Zibert, Оболонь, Десант, Жигулівське, Охтирське і Золотий Майстер. 2015 рік виявився невдалим для компанії. Вона закінчила його з втратою 335.173 млн грн. Ці результати досить

розчаровують, оскільки 2014 рік також закінчився з 575,1 млн. грн. Несприятлива економічна ситуація та законодавчі нововведення негативно вплинули на корпорацію [24].

«Перша Приватна Броварня» була заснована в 2004 році. У 2012 році відбулося злиття з компанією "Радомишель", яка належала міжнародній групі "OASIS CIS", що спеціалізується на виробництві пива та безалкогольних напоїв у 6 країнах. В результаті злиття "Перша приватна пивоварня" сьогодні управляє 2 пивоварними заводами - у Львові та Радомишлі загальною потужністю 2,3 млн. дал. пива на рік. «Перша Приватна Броварня» володіє брендами Старе Місто, Галицька Корона, Чорне, Бочкове, Автоске, Свізик Розлів, Закарпатський Оригінальний, Андріївський Ель, Воздвижинське та інші. В кінці 2015 року на заводі компанії в Радомишлі розпочався ліцензійний розлив пива Heineken. Крім того, «Перша приватна броварня» виготовляє за ліцензією німецьке пиво Oettinger та голландське пиво Bavaria. Станом на квітень 2016 року частка компанії на українському ринку, за даними Nielsen, склала 12,6 % і 13,1 % за обсягом й у грошовому вираженні відповідно [25].

Інші основні гравці на ринку – «Опілля», «Полтав Пиво», «Умань Пиво», «Микулинецький Бровар».

Динаміка частки ринку основних гравців на ринку пивоварного ринку в Україні у 2014-2016 роках наведена на рисунку 2.1. Як бачимо, за підсумками 2016 року компанія ПрАТ «Карлсберг Україна» стала №1 на ринку з точки зору продажу та природного об'єму, проте компанія «Efes» в 2016 р. зникла з ринку через злиття з «Sun InBev». Таким чином, у 2011 році «Перша приватна броварня» найбільше зростала на 2,3 пункти, а «Оболонь» показала найбільший спад у обсягах 2,9 пункти.

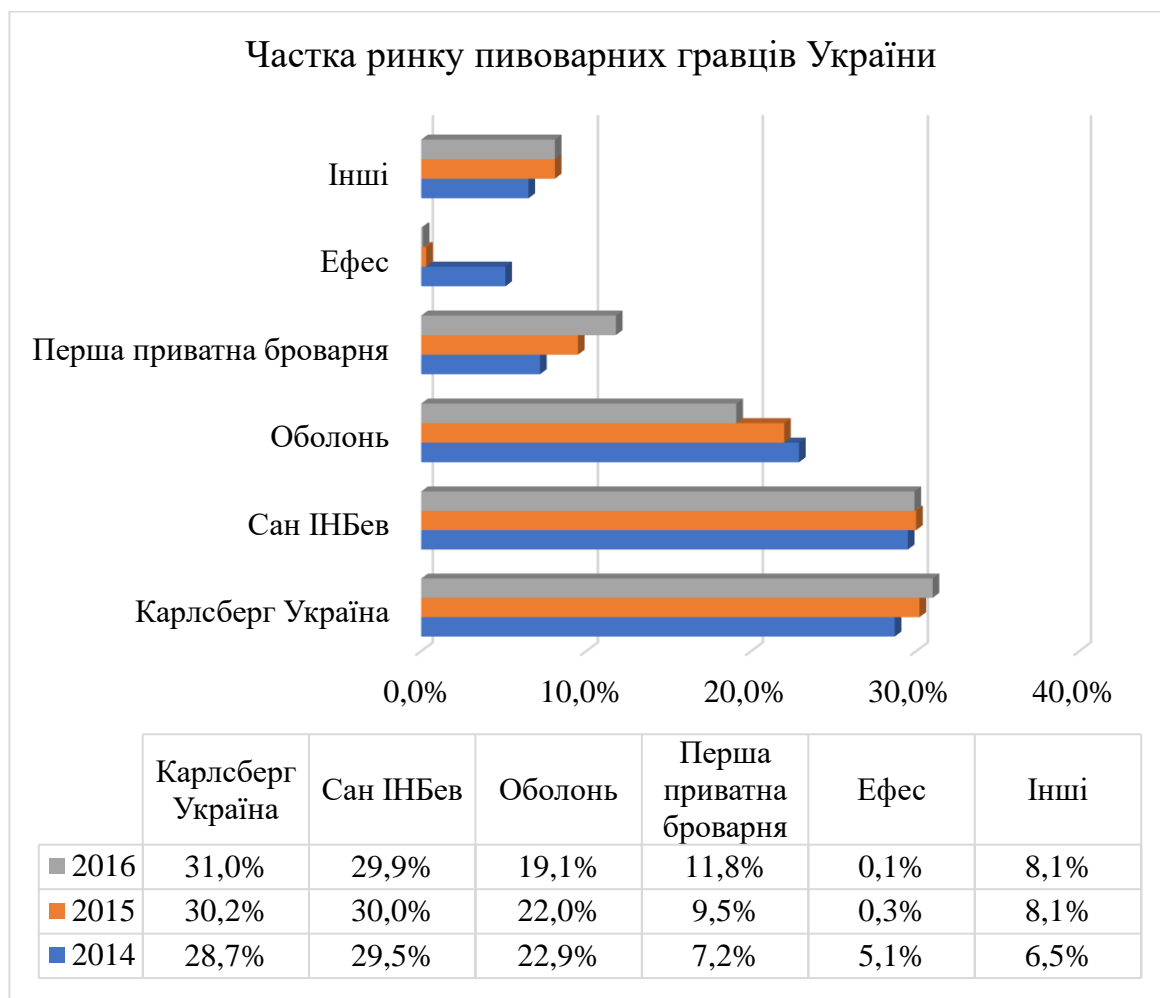


Рис. 2.1. Динаміка частки ринку основних гравців на ринку пивоварного ринку України у 2014-2016 роках за природними обсягами, %

*Джерело: складено на основі джерела [26]*

Спад умов пивного ринку в Україні безпосередньо впливає на рівень завантаження виробничих ліній. Рівень завантаження чотирьох основних гравців на ринку пива в 2016 році представлений на рис. 2.2.

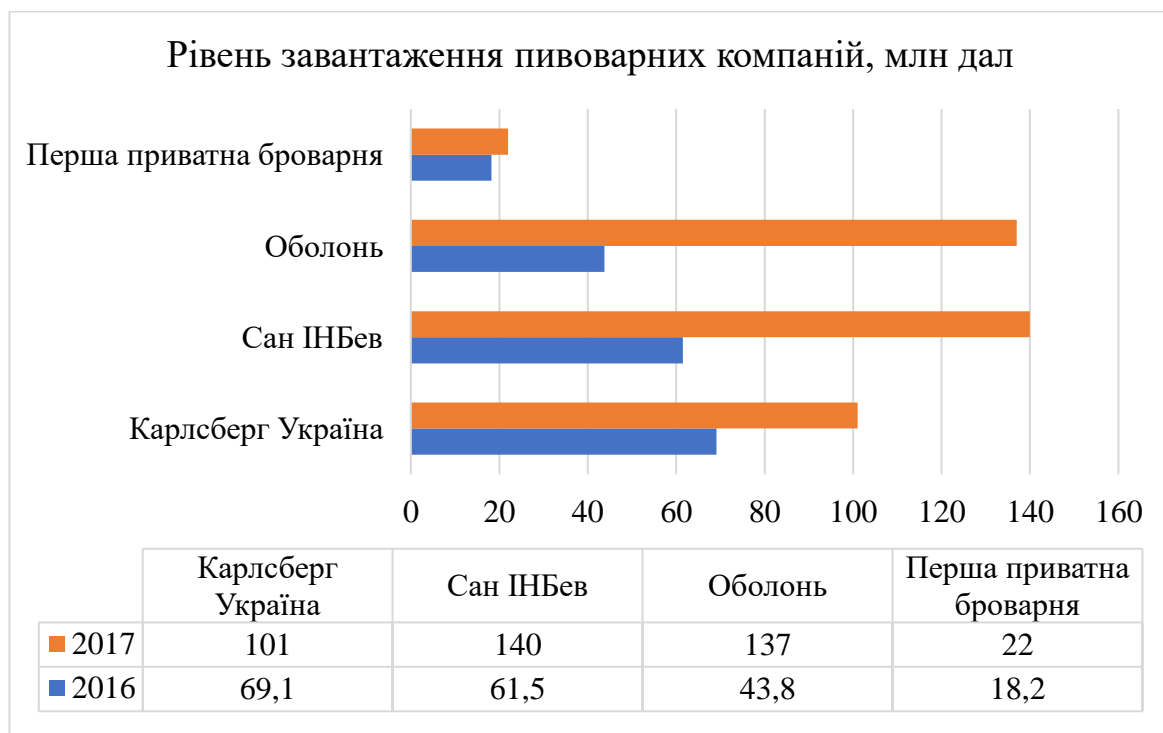


Рис. 2.2. Обсяг завантаження основних підприємств пивоварного ринку України в 2016 році

*Джерело: складено на основі джерела [26]*

Таким чином, компанії завантажуються в середньому з 45-69% від можливої потужності. При чому треба завантажувати лінії не тільки з розливом пива, але і з продуктами їх сусідніх областей - сидром і квасом.

На ринку України виробляється понад 880 найменувань пива. Серед всіх алкогольних продуктів пиво займає перше місце по продажах і становить 46,1% в сегменті алкогольних напоїв. За 2016 рік обсяги продажів в пивній категорії зросли на 20,5% [27]. У 2015 ціна на пиво росла: в порівнянні з 2014 вона збільшилася на 37%. У 2016 році тенденція зберіглась: ціна виросла на 27%.

Останній раз ринок пива показував зростання в 2008 році із показником загального виробництва - 330 млн. дал. Після цього він почав падати, і на даний момент скоротився вже в півтора рази. Найбільше падіння прискорилося в кінці 2013 - початку 2014 році, яке обумовлено кризою в країні, втратою територій, проведенням АТО: все це вплинуло на негативні результати галузі. Експорт пива зменшився, оскільки Росія була одним з головних ринків збуту української

продукції. Крім того, виробничі потужності одного з лідерів ринку, компанії Ефес-Україна, перебували в Донецьку. Зараз робота підприємства припинена, а 2015 рік вона закінчила зі збитками 1,272 млрд. грн. На негативний результат також вплинули законодавчі зміни 2015 року.

Відбиток наклала і фінансова ситуація в сім'ях українців. Соціологи стверджують, що за часів криз зазвичай зростає споживання міцних спиртних напоїв (рис. 2.3).

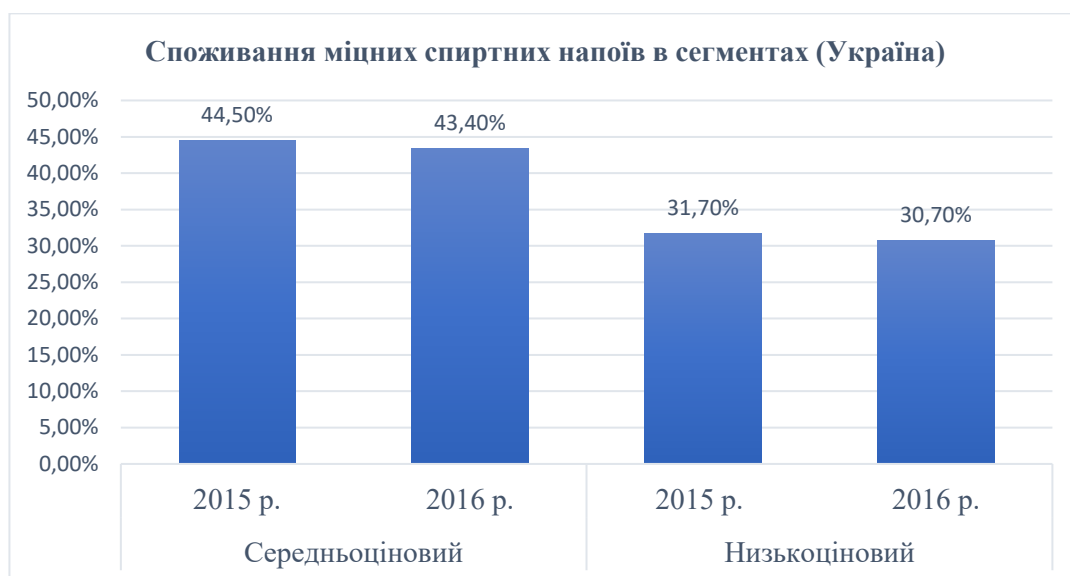


Рис. 2.3. Споживання міцних спиртних напоїв в цінових сегментах (Україна)  
Джерело: складено на основі даних ПрАТ «Карлсберг Україна»

Як результат, середньоціновий сегмент послабився з 44,5% до 43,40%, а низькоціновий – з 31,7% до 30,7%. Тобто, ми бачимо, що люди загалом не відмовились від алкоголю, проте вони почали віддавати перевагу пиву.

Загалом з 2008 по 2016 рік сектор виробництва пива скоротився на 45% (рис. 2.4). 2015 рік завершився з приблизними падінням виробництва пива на 17% в порівнянні з результатами 2014 роки.



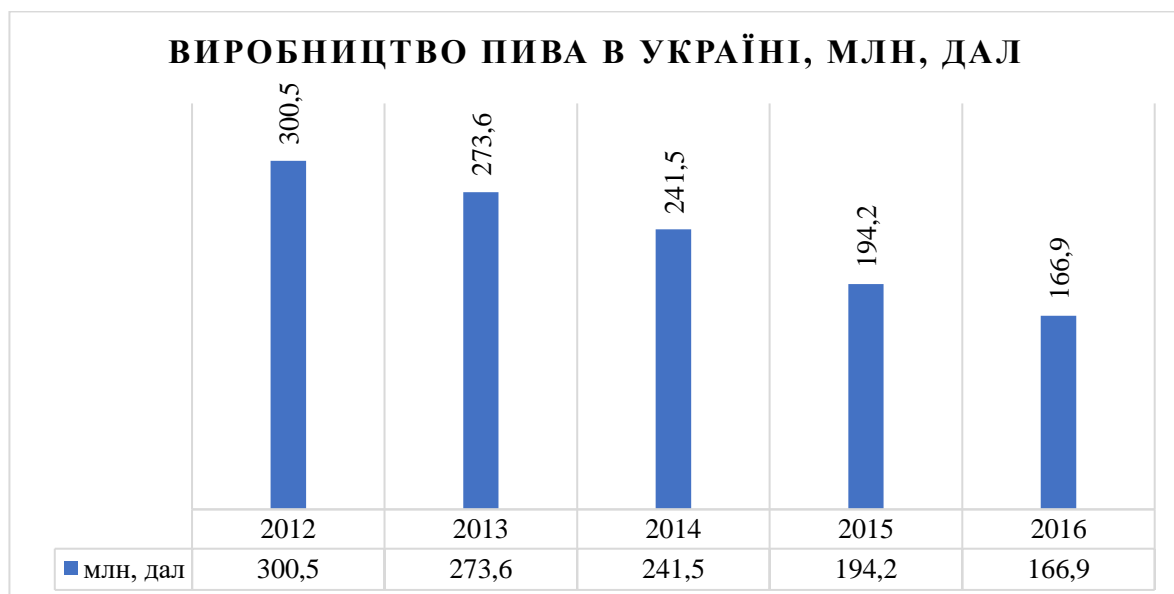


Рис. 2.4. Обсяги виробництва пива в Україні у 2012-2016 роках, млн дал

*Джерело: складено автором на основі джерела [26]*

За даними Pro Consulting і Державної служби статистики падіння склало 19,6%. У 2016 році падіння пивного ринку продовжилося. У першій половині 2016 року пивовари виробили 90,0 млн. дал. пива, що на 8,2% менше аналогічних показників 2015 року. За результатами на кінець жовтня, виробництво пива в 2016 році досягло позначки в 155,7 млн. дал. Тобто, падіння виробництва склало 6,7%.

Одним із головних чинників скорочення виробництва пива в Україні є втрата частини виробничих потужностей, що знаходяться на сході країни та в Криму. Крім того, зменшилася зовнішня торгівля через обмеження торгівлі з Росією з 2014 року. Це призвело до суттєвого скорочення експорту в період з 2012 по 2016 рік. Крім того, спад споживання пива в Україні обумовлене загальним зниженням доходів домогосподарств.

З 1 липня 2015 р. українські виробники пива почали зазнавати значних втрат через те, що пиво було прирівняно до алкогольних напоїв. Ключові зміни вплинули на правила реклами та отримання ліцензій на виробництво продукції.

До важливих чинників скорочення можна віднести проект Київської міської державної адміністрації від 12 квітня 2016 р. Про "Заборону продажу

алкоголю та пива в кіосках Києва" [28]. Крім того, ще одним рішенням Київради стало затвердження проекту про «Обмеження продажу алкоголю, слабоалкогольних напоїв та пива на стаціонарних торговельних об'єктах у Києві" з 11:00 до 10:00 ранку [29].

У 2016 році стабілізація ринку пива перешкоджала різкому збільшенню акцизів та подальшому швидкому зростанню цін. Ціна на пиво в 2016 році зросла більше, ніж у середньому на харчування (рис. 2.5). Розрахунок ціни на одиницю продукції з пива здійснюється таким чином: основою береться ціна виробника, крім якої в точці продажу знаходиться акцизний збір, ПДВ та прямий роздрібний продаж. Найбільшим тягарем на коливання ціни на одну пляшку пива є акцизний збір, оскільки інші показники складають не більше 4-5% збільшення вартості. Середньозважені ціни виробників без урахування податку на додану вартість та акцизів у 2016 році зросли на 27% за 1 літр. Найшвидші темпи зростання були у першій половині 2015 року та у першій половині 2016 року. Друга половина 2015-2016 років була періодом певної стабілізації.

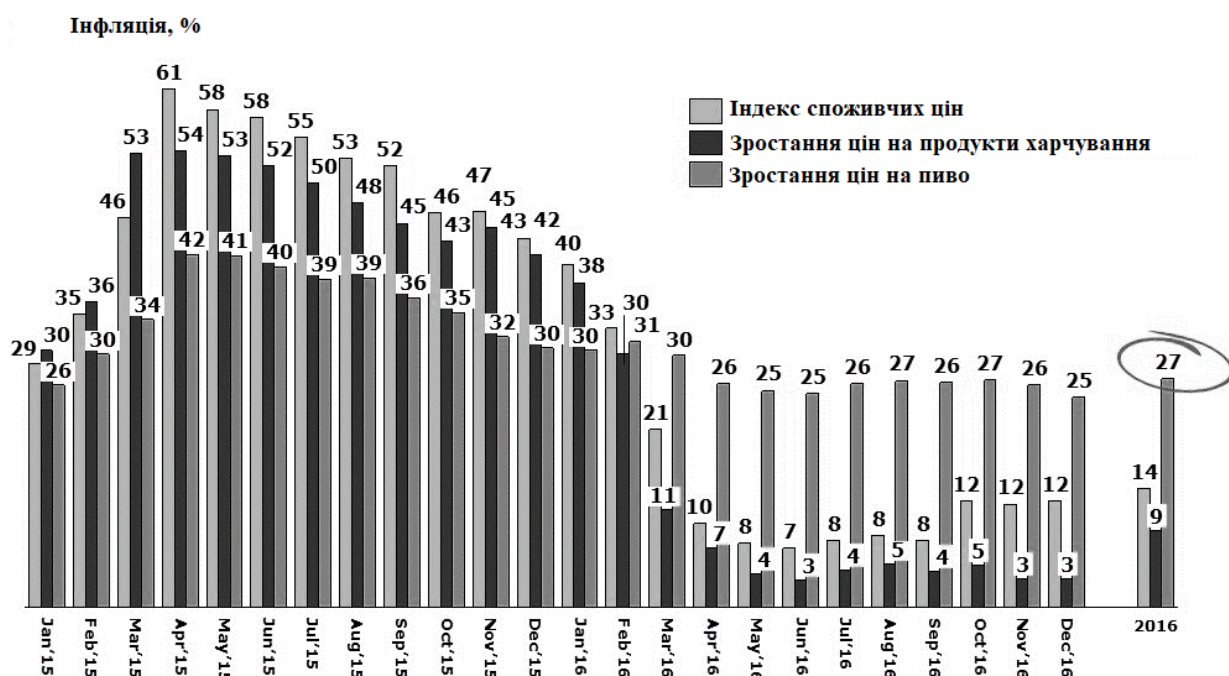


Рис. 2.5. Порівняння зростання цін на продукти харчування, пиво та індекс споживчих цін в Україні в 2016 році

Джерело: [26]

З огляду на безпрецедентний стрибок інфляції та проблеми з заповненням бюджету з урядом було вирішено підвищити з 1 січня 2016 року акцизний податок на пиво - з 1,24 до 2,48 грн. за літр. Далі розпочалось швидке та довге зростання роздрібних цін. Швидке зниження доступності пива було головним фактором падіння ринку на 2016 рік. Динаміка акцизного податку в період 2008-2017 років представлена на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Динаміка акцизного податку в період 2008-2017 рр.

Джерело: [26]

Варто відзначити, що пивоварна галузь, як і будь-яка інша, існує у тісному взаємозв'язку з іншими суміжними галузями і падіння обсягів виробництва пива тягне за собою втрати і в інших галузях. Так, з 2008 року майже вдвічі скоротилося і виробництво солоду, одного з головних компонентів пива (рис. 2.7). За 6 місяців 2016 року обсяг виробництва солоду склав 145,3 тис, що на 5,6% менше, ніж у попередньому періоді. За 8 місяців 2016 року, ситуація з солодом

дещо покращилася, і обсяг виробництва солоду склав 188,825 тис. тонн, або 100,4% у порівнянні з 2015 роком.



Рис. 2.7. Обсяги виробництва солоду в Україні у 2008-2015 рр.

Джерело: [26]

Причинами скорочення обсягів реалізації пивоварної продукції стали:

- складна макроекономічна ситуація в країні;
- девальвація національної валюти;
- значне підвищення цін на сировину, що використовується у виробництві пива;
- зниження купівельної спроможності населення.

За оцінками експертів [30] завантаження потужностей броварних заводів в Україні, досягло історичного мінімуму – 48,5% від їхньої проектної потужності. В 2016 році використання потужностей компанією ПрАТ “Карлсберг Україна” складає 53%, ПАТ “Оболонь” – 50%, компанією “САН ІнБев Україна” – 49%. Подальше падіння виробництва може призвести до закриття їх частини (рис. 2.8).

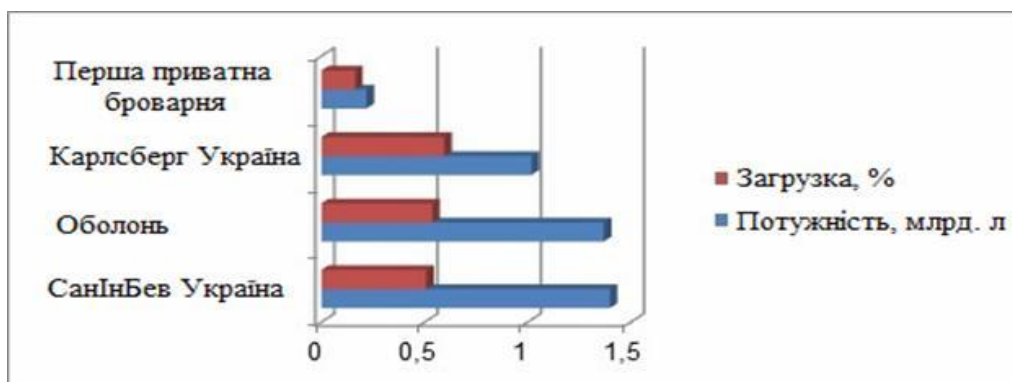


Рис. 2.8. Використання виробничих потужностей пивоварних заводів в Україні у 2016 р.

Джерело: [26]

Іншою ключовою тенденцією розвитку пивного ринку є зростання продажів малих так званих крафт-виробників. У 2017 р. Постачальники, що мають річний обсяг виробництва не більше 300 тис. літрів, усунули необхідність придбати дорогу оптову ліцензію, знизивши її ціну до 30 тис. грн. Для багатьох підприємців це обмеження було основним перешкодою для розширення бізнесу. Зниження вартості ліцензії призвело до збільшення кількості малих та середніх виробників, а саме крафт-пивоварних заводів, які фактично виходять за межі закону та створюють сірий ринок. Український пивний ринок наповнений продуктами національних компаній, імпорт займає лише 1-2% сегмента, а іноземне пиво належить до сегменту преміум-пива. У той же час споживачі останнім часом все частіше схильються до придбання іноземних пивних продуктів. Продажі імпортних напоїв у період з 2015 по 2016 р. зросли з 3,7% до 4,8%. Склад провідних постачальників залишається традиційним: Бельгія, Мексика, Німеччина та Чехія.

Пиво з України експортується в майже 60 країн світу, серед яких основна частка припадає на країни СНД - 82%, зокрема, Білорусь та Молдова. У 2014 році Росія мала найбільший обсяг експорту, ніж до 2015 року, Білорусь стала лідером, значна кількість пива також була відправлена до Польщі. За підсумками 2016 року Молдова стала найбільшим споживачем українського пива, Польща зменшила покупки, але Литва набрала вагу. При цьому Литва збільшила імпорт

української продукції в 2 рази - з 6% до 12%. Замикають п'ятірку Грузія і Ізраїль. Примітно, що Польща в 2016 році суттєво зменшила імпорту української пивної продукції: з 14% до 2% [31].

В призмі експортно-імпоротної ситуації у першому півріччі серед виробників-експортерів лідує ПАТ «Оболонь» з показником в 58% всього експорту. Експортна частка компанії в 2016 році зросла на 10%. На другому місці ПрАТ «Карлсберг Україна» з часткою в 32%. Це менше на 11%, в порівнянні з минулим роком. На третьому місці компанія «САН ІнБев Україна» з часткою в 4% (рис. 2.9).

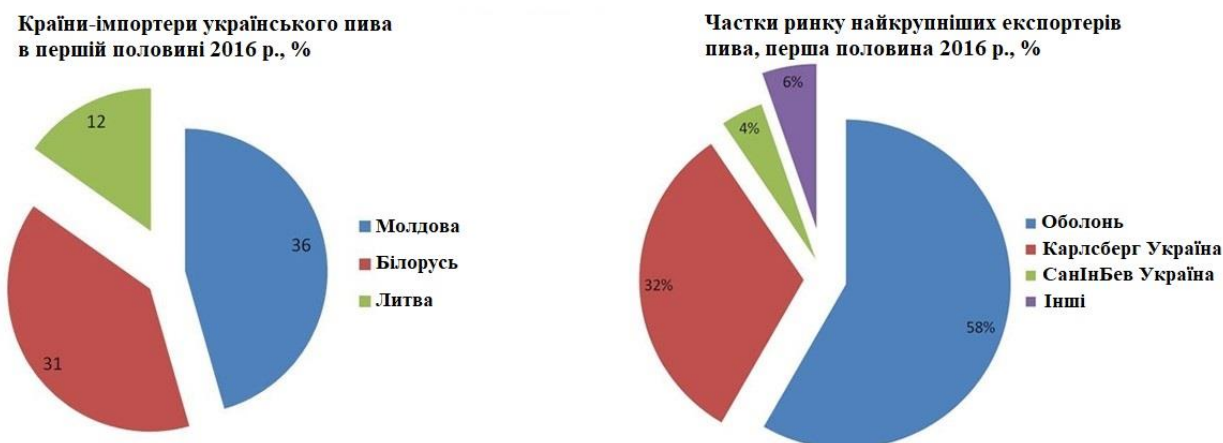


Рис. 2.9. Країни-імпортери українського пива та доля ринку крупніших експортерів пива в першій половині 2016 року

Джерело: [31]

Найбільша частка імпортного пива в Україні з Бельгії. Її частка в першій половині 2016 склала 54%. Це велике зростання, оскільки 2015 цифра була набагато нижче - 21%. На другому місці Німеччина з часткою в 14%. Трійку лідерів замикає Молдова з часткою 6%, порівняно з часткою в 2015 році - 23% [31].

Серед компаній-імпортерів лідує компанія «САН ІнБев Україна». За нею йде «Карлсберг Україна» і мережа Фоззі-Фуд. В цілому в 2015 році частка імпортного пива на полицях зросла майже в 2 рази: з 1,4% до 3,4%. У той же час

поступово пивовари розширюють експортні ринки, зокрема, за рахунок Алжиру, Гани та Південної Африки, Грузії, Ізраїлю та Китаю [30].

Проте, на ринку України існує загальна тенденція щодо зменшення споживання алкоголю населенням України. Повільний позитивний ефект впливає на збільшення групи молодих споживачів пива. На додаток до зростання цін на пиво та заборони реклами, в культурі споживання пива споживача також відбуваються колосальні зміни. Динаміка річного споживання пива на людину представлена на рис. 2.10.

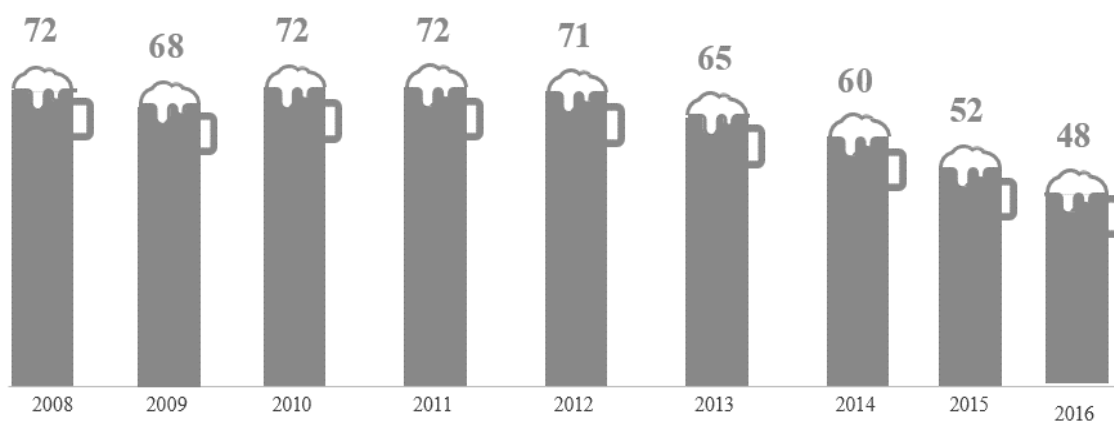


Рис. 2.10. Динаміка річного споживання пива на людину

*Джерело: складено на основі даних ПрАТ «Карлсберг Україна»*

Більшість населення України - майже 60,8% - п'є пиво, з яких 76% - чоловіки та 24% жінок. Відповідно до вікової категорії населення, спостерігається така тенденція: 71% усіх споживаних пива в Україні потрапляє на споживачів у віці від 21 до 29 років, найвимогливішим сегментом споживачів залишається населення у віці 50-59 років - 6,5%.

Основним споживачем пива в Україні залишається сегмент населення з високим рівнем доходу та доходу вище середнього, мешканців малих і великих міст.

За обсягом упаковки (контейнера) пивних продуктів споживання розподіляється наступним чином: найпопулярнішим є обсяг 0,5 л - 50,4%, пиво з



ємкістю 1-2 літрів становить 30,1% споживачів, 0,33 - 16,7% л, а для об'єму більше 2 літрів - 2,8%.

Варто зауважити, ринок пива має чітко виражену сезонність: найменше споживання у зимові місяці, тоді як під час потепління та літа воно досягає найбільшого свого значення. Враховуючи сезонність ринку, виробництва та реалізації продукції, компанія, яка розробляє та впроваджує виважену маркетингову політику, яка сприяє врівноваженню сезонності. Однак, не зважаючи на позитивні тенденції розвитку ринку, велика конкуренція провокує виникнення ризиків у виробника. Компанія "Карлсберг Україна" долає свої ризики шляхом зменшення витрат, покращення роботи департаментів продаж і маркетингу, запуску потужних рекламних кампаній та виробництва високоякісного продукту для споживачів. Враховуючи розвиток ринку та постійну орієнтацію на споживача, який увесь час потребує інновацій, компанія ПрАТ "Карлсберг Україна" має високий рівень впровадження нових технологій. Поряд із модернізацією та оптимізацією виробництва, впровадженням новий ліцензійних пивних брендів та безалкогольних напоїв, відзначається впровадження найсучасніших маркетингових, технологічних та управлінських програм.

Для більш детального аналізу середовища використовується такий метод, як PEST-аналіз, а саме картографування стратегічних груп конкурентів, після якого проаналізуємо основні конкурентні сили за М. Портером.

PEST - аналіз - маркетинговий інструмент, призначений для визначення політичних, економічних, соціальних та технологічних, екологічних та правових аспектів середовища, які впливають на бізнес компанії. Результати аналізу PEST дозволяють оцінити зовнішньоекономічну ситуацію у сфері виробництва та комерційної діяльності [32].

Для детального вивчення ринкових умов було проведено аналіз PEST компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» (табл. 2.3).



Таблиця 2.3.

**PEST-аналіз ПрАТ «Карлсберг Україна»**

<p>Політичні фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– суворе державне регулювання реклами, контроль рівня публічності;</li> <li>– втрата значної частини ринку через ситуацію на Сході України;</li> <li>– різке скорочення експорту до Росії та Білорусі внаслідок прийняття протекціоністських законів;</li> <li>– нестабільна політична ситуація;</li> <li>– скорочення імпорتنих мит на пиво для країн, які імпортують продукцію до України;</li> <li>– збільшення податку на вирощування хмелю та виноградарства;</li> <li>– заборона продажу алкоголю та пива в кіосках Києва.</li> </ul>	<p>Економічні фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– зниження попиту на готовий продукт на внутрішньому ринку через низьку купівельну спроможність населення та зростання цін на пиво;</li> <li>– жорстка фіскальна політика, підвищення акцизного збору на 42,5%;</li> <li>– висока інфляція спричинила неконтрольоване зростання цін;</li> <li>– нестабільність валютного курсу;</li> <li>– зростання цін на хміль та солод більше 20%;</li> <li>– глибока монополізація галузі, яка створює високі бар'єри для входження нових компаній;</li> </ul>
<p>Соціальні чинники:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– регуляторні ініціативи місцевих рад заборонити продаж пива вночі;</li> <li>– зростання споживання в низько-цінових і преміальних сегментах пива, але зменшення споживання пива у середньо-ціновому сегменті;</li> <li>– зростання попиту на пиво в традиційному рецепті та авторському (крафт-пивоваріння);</li> <li>– старіння населення, яке знижує попит на пиво;</li> <li>– зміни в пиві, тенденція здорового способу життя без алкоголю;</li> </ul>	<p>Технологічні чинники:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– інноваційна діяльність в Україні - розуміння виробників потребує інновацій;</li> <li>– зміни у системах розподілу, популярність таких способів розподілу, як розподіл максимального розподілу продукції через дистриб'юторів та застосування на зберіганні складських сховищ логістики.</li> </ul>

*Джерело: (складено автором)*

Зовнішній аналіз показує, що існують більш негативні аспекти роботи ПрАТ «Карлсберг Україна», а також загальні негативні тенденції розвитку ринку пива. Одночасно ПрАТ «Карлсберг Україна» має свої переваги, які допомагають компанії розвиватися та досягти мети, а також бути лідером на українському пивному ринку.

Далі за допомогою інструменту стратегічного аналізу і планування «СОП», визначимо стратегічну позицію підприємства. Згідно методики «СОП» для експертної оцінки виділяються чотири розділи аналізу і 16 показників:

Загальна оцінка підприємства:

- 1) структура підприємства;
- 2) корпоративна культура;
- 3) стиль керівництва вищого рівня управління підприємством;
- 4) стиль керівництва середньої і низової ланки управління підприємством.

Ресурси:

- 5) фінансові ресурси;
- 6) комунікації;
- 7) технології;
- 8) персонал.

Знання:

- 9) знання фінансів;
- 10) знання клієнтів;
- 11) знання конкурентів;
- 12) знання галузі і особливостей бізнесу;

Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей:

- 13) фінансова стратегія;
- 14) маркетингова стратегія;
- 15) виробнича стратегія;
- 16) впровадження планів.

Показники оцінюються від 1 (мін. оцінка) до 5 (мах. оцінка) балів, після чого визначаються середні оцінки по кожному розділу і середня оцінка в цілому по підприємству.

Для того, щоб оцінити кожен з 16-ти показників, визначається певний перелік питань. Наприклад, для оцінки показника “Структура підприємства” використовується такий перелік:

- 1) Чи відповідає структура підприємства його бізнесу?
- 2) Чи визначені посадові обов'язки і відповідальність?
- 3) Чи визначено порядок підзвітності на фірмі?
- 4) Чи сприяє структура управління змінам і інноваціям?
- 5) Чи відсутній на фірмі зайвий бюрократизм?

Якщо вибрано п'ятибальну шкалу, кожне питання оцінюється: “так” – 5 балів, в основному” – 4 бали, “часткові” – 3 бали, “погано” – 2 бали, “ні” – 1 бал [33] (табл.2.4, рис. 2.11).

Таблиця 2.4.

**Розрахунок стратегічної оцінки компанії ПрАТ «Карлсберг Україна»**

<i>Фінансова сила</i>	<i>Оцінка</i>	<i>Промислова сила</i>	<i>Оцінка</i>
Рентабельність інвестицій	5	Потенціал зростання	3
Використання ліквідності	4	Прибутковий потенціал	5
Рух грошових коштів (збільшений на 2015-2016) роки	5	Фінансова стабільність	4
Легкість виходу з ринку	1	Технологічні знання	4
Ризик пов'язаний з бізнесом	4	Зручність входження на ринок	1
		Продуктивність	4
<i>Середнє ФС:</i>	<i>3,8</i>	<i>Середнє ПС:</i>	<i>3,5</i>
<i>Конкурентна перевага</i>	<i>Оцінка</i>	<i>Стабільність докiлля</i>	<i>Оцінка</i>
Частка ринку (лідери більшості сегментів)	-1	Технологічні збори	-3

Продовження табл. 2.4.

Якість продукції	-1	Варіація попиту	-5
Життєвий цикл продукту (забезпечується завдяки якісній стратегії розширення бренду)	-2	Ціни конкуруючої продукції	-2
Лояльність клієнтів	-2	Бар'єри для виходу на ринок	-5
Техноогічне ноу-хау (найбільш активне фінансування)	-1	Конкурентний тиск	-5
Вертикальна інтеграція	-2	Ціна еластичності попиту	-5
Середнє КП:	-1,5	Середнє СД:	-4,2

Джерело: (складено автором)

Проведемо відповідні розрахунки:

$$Y = \text{ФС} + \text{ПС} = 3,8 - 4,2 = -0,4; X = \text{КП} + \text{СД} = -1,5 + 3,5 = 2$$

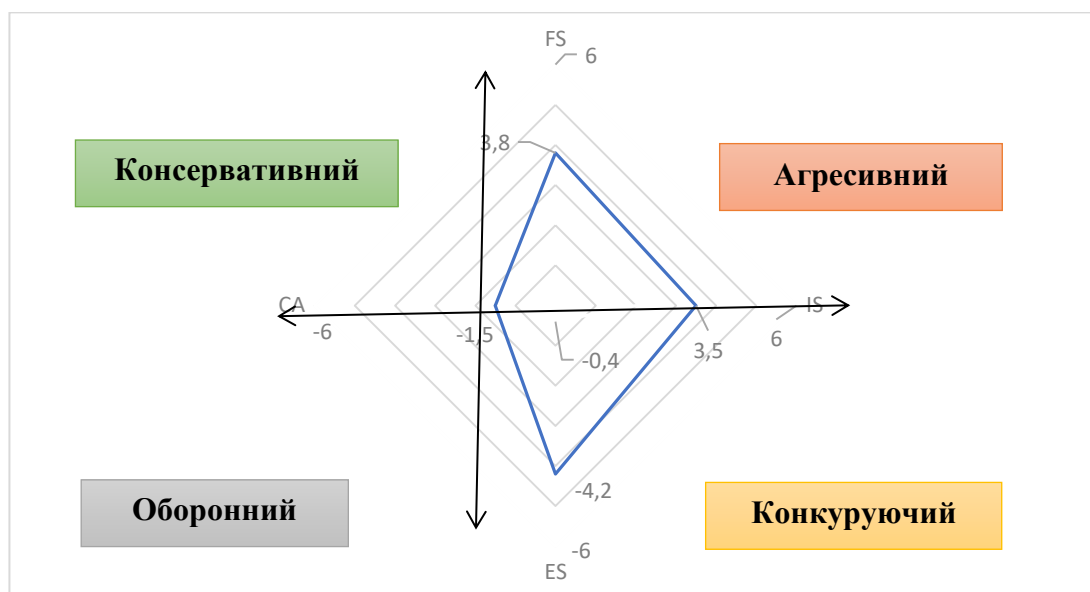


Рис. 2.11. «СОП» стратегія компанії ПрАТ «Карлсберг Україна»

Джерело: (складено автором)

Розрахунки показують, що компанія має конкурентно-стратегічну позицію, яка може бути запропонована керівництву підприємства. Процедуру «СОП» доцільно проводити регулярно (щорічно або щоквартально), порівнюючи показники стратегічної оцінки підприємства

Ця позиція характеризується як приваблива галузь. Організація набуває конкурентних переваг у відносно нестабільному середовищі. Критичним фактором тут є фінансовий потенціал. Необхідно протистояти загрозам, пов'язаним із втратою фінансування. Основними механізмами є пошук фінансових ресурсів та розвиток розподільних мереж.

Згідно з рекомендаціями, отриманими за допомогою методу SPACE, компанія ПрАТ «Карлсберг Україна» повинна дотримуватись конкуруючої стратегії, тобто здійснювати пошук фінансових ресурсів та розвивати збутові мережі, зміцнюючи, при цьому, свою конкурентоспроможність. Оскільки, підприємство, що має більш низькі витрати виробництва, одержувати більшу величину прибутку, що дозволить розширювати масштаби виробництва, підвищувати його технічний рівень, економічну ефективність і якість продукції, а також удосконалювати систему збуту. У результаті конкурентоздатність такого підприємства і продукції, що її випускає, сприяє збільшенню її частки за рахунок інших підприємств, що не мають таких фінансових і технічних можливостей.

Проте, загальне становище компанії дає змогу інвестувати кошти активно в свій розвиток, намагаючись продовжувати життєвий цикл брендів та збільшувати надалі свою частку ринку.

Компанія «Карлсберг Україна» продовжує зміцнювати свої позиції на ринку України. За результатами 2017 року, ПрАТ «Карлсберг Україна» є номером один на ринку пива, як в натуральному, так і в грошовому вираженні. Ринок, в цілому, «просів» на 2,5% відносно аналогічного періоду минулого року, тому єдиний спосіб для росту – це відвойовування частки у конкурентів. До того ж, в 2017 році компанія отримала за останні декілька років інвестицію в торгове обладнання у вигляді холодильників, які вже показали свою ефективність.

## 2.2. Оцінка потенціалу розвитку експортної діяльності підприємства

ПрАТ «Карлсберг Україна» є дочірньою компанією «Карлсберг Груп». Розвиток експортної діяльності підприємства є важливим аспектом, тож пропонується спочатку розглянути макрорівень діяльності «Карлсберг Груп».

Корпорація «Карлсберг Груп» представлена в трьох основних частинах світу: Західна Європа, Східна Європа та Азія (рис. 2.12).



Болгарія, Хорватія, Данія, Естонія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Греція, Угорщина, Італія, Латвія, Литва, Норвегія, Польща, Сербія, Швеція, Швейцарія, Королівство Великої Британії та Ірландії



Азербайджан, Білорусь, Казахстан, Росія, Україна



Камбоджа, Китай, Гон Конг, Індія, Лаос, Малайзія, М'янма, Непал, Сінгапур, Шрі-Ланка, В'єтнам

Рис. 2.12. Дочірні компанії «Карлсберг Груп» в Західній, Східній Європі та в Азії

*Джерело: складено на основі джерела [34]*

Бренди експортуються в більш ніж 100 країн світу. Експорт, ліцензування та міський розвиток несе відповідальність за експорт та ліцензію Групи на ринках, де немає власних пивзаводів [35].

Через експортні та ліцензійні угоди «Карлсберг Груп» присутня на більш ніж 100 ринках у всьому світі, де створюються сильні ринкові позиції за допомогою динамічних партнерських відносин та чудових знань про ринок. Крім того, «Карлсберг Груп» керує роздрібним бізнесом в Duty Free та Travel серед провідних операторів у аеропортах, авіакомпаніях, поромних магістралях, прикордонній торгівлі тощо. Окрім того, компанія відповідає за розвиток нового бізнесу через нові ліцензії та / або експортні товариства та закріплення в містах, де «Карлсберг Груп» не є чи майже не присутній.

Корпорація "Карлсберг Груп" має сильні позиції на ринку на 24 ринках по всій Європі та Азії. 74% обсягів продукції продаються на цих ринках.

Найбільш важливим та прибутковим ринком в «Карлсберг Груп» є ринок Росії. Розглядаючи Східний регіон в розрізі, ми бачимо ось такі показники (рис.2.13):

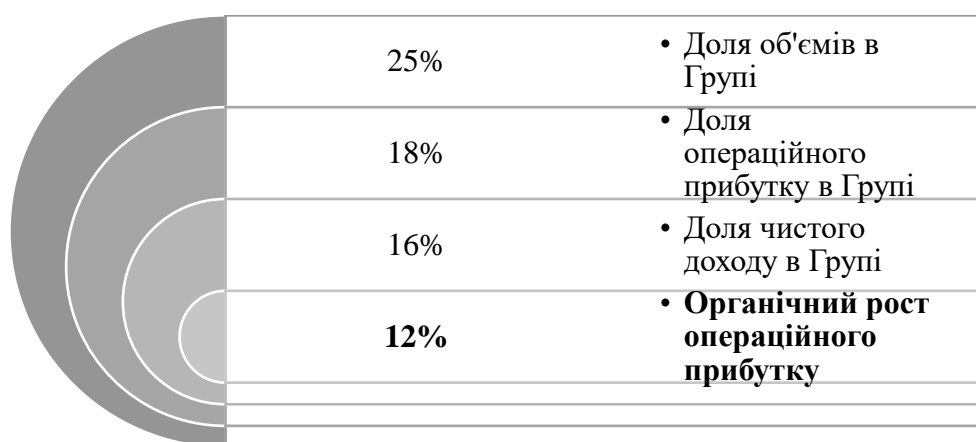


Рис. 2.13. Ринок Західної Європи, на якому лідер ринку – Росія

Джерело: [34]

Перетворення російського бізнесу передбачає кілька ініціатив як спрямованість на повернення до зростання обсягу та заробітку. Порівнюючи з Західним ринком Європи та Азії, Росія продовжує залишатись важливим ринком Групи (рис. 2.14).

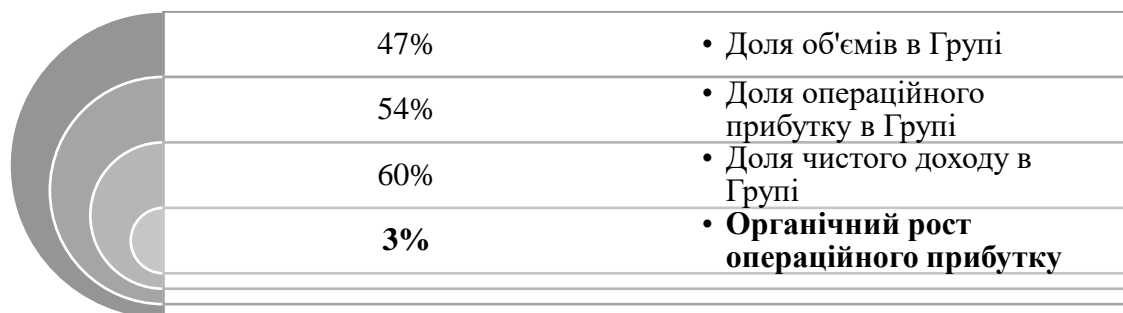


Рис. 2.14. Ринок Східної Європи

Джерело: [34]

Управління вартістю є одним з чотирьох елементів у фінансуванні. Корпорація змінює свої способи вдосконалення продуктивності шляхом оптимізації чотирьох важелів: ціноутворення, рекламних акцій, умов торгівлі та асортимент в Східній Європі (рис. 2.15).

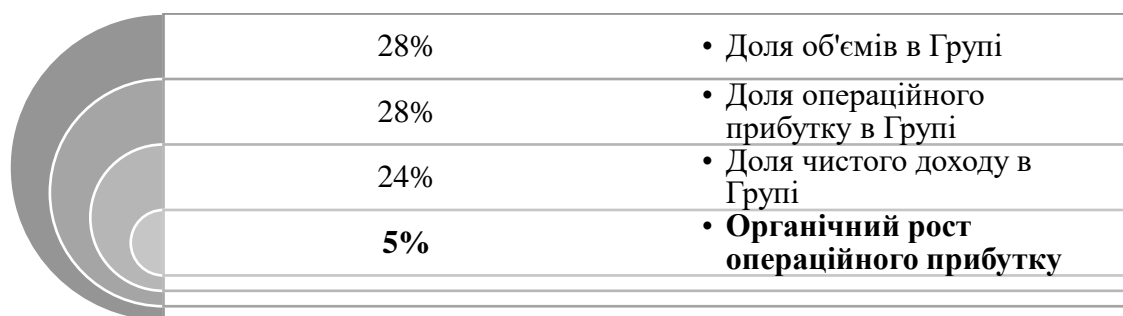


Рис. 2.15 Ринок Азії

Джерело: [34]

Азія зростає за значенням протягом останнього десятиліття. Незмінне зростання регіону спостерігається в Китаї, Індії та В'єтнамі (рис. 2.15).

Варто зазначити, що в кожному регіоні є свій корінний бренд. Оскільки основне пиво є основою всього пивного бізнесу. Наприклад, торгові марки «Tuborg» та «Carlsberg» є важливими ядрами з міжнародний слідом. Вони задовольняють різним споживчим потребам, наприклад, «Tuborg», тісно пов'язаний з музикою та фестивалями. У 2016 році обсяги «Tuborg» зросли на 9%. Отже, всі місцеві торгові марки мають довгу історію та мають високий попит на своїх ринках, користуючись високим рівнем споживчої лояльності.

Основний портфель крафтової продукції та «спеціалітетів» обслуговує більшість споживачів. Серед оригінальних крафтових брендів, корпорація



виділяє такі: Бруклін і Якобсен, імпортовані фірмові бренди, такі як «Grimbergen» і «Kronenbourg 1664 Blanc», а також лінійні розширення місцевих марок, такі як «Frydenlund IPA». Ці бренди роблять вищу чисту виручку і маржу за один декалітр проти основного пива.

Частка «Карлсберг Груп» на світовому ринку NAB становить близько 15%, і ця категорія зростає швидше, ніж середній ринок пива [36]. Корпорація використовує сучасні технології та лідерство для розробки категорії NAB на своїх ринках. Стосовно крафту та спеціалітетів, NAB забезпечує чудову маржу та чистий дохід за один декалітр.

Отже, ми бачимо, що загалом «Карлсберг Груп» утримує міцні позиції та зосереджена на досягненні певного лідерства перед конкурентами. Проте, щоб краще оцінити експортний потенціал та готовність компанії розширювати ринки, треба розглянути більш детально частини ринку, на яких діє компанія.

Регіональні показники в Західній Європі виглядають наступним чином. Чистий дохід у Західній Європі знизився органічно на 1% через органічний обсяг на 2%, проте міксування цін, навпаки посприяло росту + 2% [36].

У 2016 році був прийнятий підхід, який має на меті оптимізувати Золотий трикутник компанії. В рамках цього було загострено фокус на рентабельності бренда, СКЮ та на каналах. Позитивна міксована ціна була результатом успішного впровадження Золотого трикутника, в тому числі надбання на більшості ринків і вилучення з маржинальних ліквідаційних контрактів у Великобританії, Фінляндії та Польщі, також піднявся дохід у другому кварталі, незважаючи на сильне зростання ліцензії. Операційний прибуток зріс органічно на 3%. Операційна маржа збільшилася на 50 пунктів, а саме до 14,2%. Високий рівень маржі поліпшився за рахунок фінансування пільг, в тому числі змінами цін. Західноєвропейські ринки пива зросли приблизно на 1%, частково через легкість порівняння, а також погану погоду в Росії. На Північну Європу в першій половині 2015 року, на обсяги негативно вплинули зменшення запасів, що розбавляють маргінальні обсяги.

Північні ринки зросли на 2-3%. Корпорація збільшила свої обсяги в Норвегії, Данії і Швеції, але загальні північні обсяги знизились на 3% внаслідок відкличання маржинального контракту на поставку в Росії та Фінляндія. Усі чотири ринки отримали операційний прибуток, лідери з них стали Норвегія та Фінляндія.

За річною звітністю Східна Європа має такі показники (табл. 2.5):

Таблиця 2.5.

**Річна звітність корпорації «Карлсберг Груп» в країнах Східної Європи**

Країна	Споживання пива на капітал, (літри)	Доля ринку каналу on-trade, (%)	Позиціонування на ринку, (№)	Доля ринку, (%)	Пивоварні, (шт.)
Росія	47	11	1	35	8
Україна	40	12	2	31	3
Білорусь	45	4	1	29	1
Казахстан	28	11	2	37	1
Азербайджан	4	30	1	75	1

Джерело: [34]

Частка корпорації «Карлсберг Груп» у прибутку від пива в Росії значно перевищує обсяг з часткою ринку 34,5%. Проте український пивний ринок зазнав спаду через значну макроекономічну ситуацію.

«Off-trade» - це найважливіший канал збуту в регіоні. Традиційні неторгові рахунки налічують близько 50%, але скорочується швидкими темпами, оскільки сучасна торгівля має привелегії над традиційною. Головна перевага традиційної торгівлі - це привабливість і доступне ціноутворення.

Експорт, ліцензування та міський розвиток несе відповідальність за експорт та ліцензію Групи на ринках, де компанія не має власних пивзаводів [35].

Одним з ключових брендів компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» є ТМ "Львівське", яке продовжує лідирувати в портфелі компанії, зміцнюючи позиції

на ринку. Також компанія успішно реалізувала заплановані продуктові запуски 2016 року. Це дозволило досягнути значних результатів у відповідних сегментах і категоріях. Серед успішних новинок, які знайшли свого споживача, можна назвати нефільтроване пиво "Robert Doms Бельгійський", сидр Somersby з грушевим соком, «Квас Тарас Чорний», а також «хард-дрінки» Seth&Riley's Garage. Також, 2016 рік став успішним і в питанні реалізації проектів сталого розвитку компанії. За результатами 2016 року компанія ПрАТ "Карлсберг Україна" витратила на інновації (включаючи витрати на виконання робіт власними силами підприємства та інші відповідні витрати) 166323,5 тис. грн. Насамперед ці витрати пов'язані із запровадженням нової маркетингової стратегії, яка суттєво відрізняється від існуючих маркетингових методів підприємства та яка раніше не застосовувалась: значні зміни у дизайні продукції та її пакуванні (нова етикетка та пляшка радикально нового дизайну), що додає продуктові оригінального вигляду та дозволяє залучити нову групу покупців [19].

ПрАТ «Карлсберг Україна» має свою лінійку діючих міжнародних ринків, на які здійснюється експорт. Загальна сума експорту в 2016 році склала 129 535,2 тис. грн., що склало 3% від продажів в цілому [15]. Розглянемо експортні ринки детальніше (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

#### Географічна структура прямих поставок до міжнародних ринків

<i>Саббренд</i>	<i>Країна</i>
«Львівське Світле»	Росія
	Китай
	Молдова
	Бразилія
	В'єтнам
	Індія

Джерело: [34]

В табл. 2.6 ми бачимо, що портфель ТМ «Львівське» компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» поставляється в різні частини світу. Зокрема, наприклад, в

Китай досі нарощуються поставки пива. За 2015 рік до Китаю було поставлено приблизно 30% від всього об'єму експорту. Як виявилось, 95% від усіх поставок займає «саббренд» «Львівське 1715», оскільки він дуже користується попитом. Проте, об'єм експорту невеликий, через те, що в 34 країнах є свої заводи. Для прикладу, в Китаї таких заводів налічується приблизно 30 штук, тобто возити продукцію у великих об'ємах не доцільно.

В 2013 році ПрАТ «Карлсберг Україна» розпочала поставки бренду «Львівське Світле» до Росії, а саме до традиційних мереж, в супермаркети Москви, а також до центрального регіону Росії. Пиво продається в ПЕТ-упаковці, загальними об'ємами 1 та 2 літри.

Серед молодих експортних ринків – країна Молдова, виробництва там немає, але ПрАТ «Карлсберг Україна» відкрила там своє представництво. Компанія також експортує у Канаду, Бразилію, В'єтнам та Індію.

Ринки Африки, США, Австралії та Нової Зеландії є невідомими ринками для компанії, на них немає власного виробництва, представництва та експортних поставок.

### **2.3. Ефективність здійснення експортної діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» на нових ринках**

Пиво «Львівське» є частиною історії та культури України, воно стало справжньою національною гордістю. Для компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» - це бренд номер один. «Львівське» — одна з найстаріших марок українського пива, що випускається з 1715 року Львівською броварнею (зараз — ВАТ «Львівська Броварня», що входить до складу пивоварної групи корпорації «Карлсберг Груп»). Пиво «Львівське» вариться за традиційним рецептом, що практично не змінювався за всі 300 років існування марки. Справжня перша пивоварня розташована в місті Мукачєво на Закарпатті, і датована вона 1701-м роком.

ТМ «Львівське» є призером численних дегустаційних конкурсів, обсяги його виробництва та експорту ростуть з кожним роком. Розглянемо детально склад портфелю «Львівського» в табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

### Склад та характеристика ТМ «Львівське»

Бренд	Формат	Характеристика
«Львівське 1715»	Банка 0,5 л, скло 0,45 л, КЕГ 30 л, кег 50 л, ПЕТ 1,2 л, ПЕТ 1,5 л, ПЕТ 2,4 л	Світле пиво бездоганної якості, засноване на трьохсотлітніх традиціях та ще давніших таємницях львівських броварів. З вуст у вуста, від батька до сина передавалися секрети стародавнього рецепту. Легкий хмільний напій з чистим солодовим ароматом і неповторним смаком - справжнє відкриття для усіх любителів класики та стародавніх традицій.
«Львівське Світле»	Скло 0,5 л, кег 50 л, кег 30 л, ПЕТ 1 л, ПЕТ1,25 л, ПЕТ 1,5 л, ПЕТ 2,5 л.	Легке світле пиво з чистим смаком та ароматом зброженого солодового напою з приємною хмелевою гіркотою. Має чудові тонізуючі властивості, а також чудово вгамовує спрагу.
«Львівське Портер»	Скло 0,5 л	Особливий сорт темного пива із солодовим і винним присмаком. Цей хмільний напій має унікальний букет шліфованого століттями аромату. «Львівське Портер» ідеально підходить для компанії давніх друзів, яким є що розповісти одне одному та поділитись спогадами.

## Продовження табл. 2.7.

"Львівське Білий Лев"	Кег 30 л	Справжнє нефільтроване пиво від Львівської пивоварні, яке виробляється за оригінальною рецептурою з відбірного пшеничного солоду та високоякісного хмелю. Відрізняється оригінальним м'яким смаком і легким фруктовим ароматом.
«Львівське Дункель»	Кег 30 л	Завдяки унікальній технології обсмаження солоду "Дункель" відрізняється насиченим смаком і характерним ароматом хлібної скоринки. "Львівське Дункель" відрізняється поєднанням європейських традицій і незмінною якістю.
«Львівське Міцне»	Скло 0,5 л	Міцне світле пиво з солодкуватим, несподівано міцним і водночас вишуканим смаком. Завдяки благородній гіркуватій ноті, «Львівське Міцне» є зразком традиційного хмільного напою. Це пиво дарує відпочинок, покращує настрій і стане неповторним моментом вашої історії.
«Львівське Різдвяне»	Скло 0,5 л	Спеціальне темне пиво з карамельним присмаком і ноткою різдвяних спецій, яке здавна варилося на Львівській пивоварні до зимових свят. Львівські пивовари пригощали ним дорогих гостей та численних колядників, які приходили побажати їм щасливого Різдва. Тепер це унікальне пиво доступне всім бажаючим, але тільки в період Різдвяних свят.

*Джерело: складено на основі даних ПрАТ «Карлсберг Україна»*

У «Львівського» є також особливий сорт пива, який також випускається під «Львівським», проте відноситься до особливих сортів – «Львівське Robert Doms». Цей бренд налічує на сьогоднішній день чотири сорти, які випускаються в форматі скла 0,5 л (табл. 2.8). Варто зазначити, що новинкою 2018 року став сорт – «Львівське Robert Doms Золотий Ель». Компанія продовжує лінійку оригінальних смаків, щоб задовольнити потреби вибагливіших поцінувачей «крафтових» пінних напоїв.

Таблиця 2.8.

### Портфель продукції «Львівське Robert Doms»

Бренд	Характеристика
«Robert Doms Бельгійський»	Світле нефільтроване пиво з м'яким солодовим смаком, відрізняється солодкуватим пшеничним відтінком та легким пряно-фруктовим присмаком. Новинка зварена за рецептурою із використанням особливого солоду європейського походження «Belgium Pilsner Malt», що якісно впливає на смак, аромат та колір напою.
«Robert Doms Мюнхенський»	Темне пиво, яке вирізняється чистим смаком та ароматом, має виражений смак солоду, приємної хмільної гіркоти та легкий карамельний присмак. Новинка зварена за рецептурою з використанням особливого солоду європейського походження. Саме присутність мюнхенського темного солоду «Munich Malt» багато в чому визначає оригінальний смак, аромат та колір цього пива.
«Robert Doms Віденський»	Насичене пиво янтарного кольору. В його складі віденський солод, який надає пиву приємного солодового смаку та витонченого аромату. У післясмаку відічуються ледь помітні карамельні нотки.
«Robert Doms Золотий Ель»	Пиво насиченого золотавого кольору, що має м'який збалансований смак із фруктовим-пряним післясмаком і солодкуватим відтінком та виражений хмельовий аромат.

Джерело: [20]

Коли менеджер приймає рішення про контент портфелю брендів з якими діяти на національному ринку або виходити на міжнародні, він повинен враховувати, перш за все, його фінансову ефективність, соціальні та стратегічні сторони компанії. Важливо зауважити, що чим більше він буде відповідати та задовольняти потребам споживачів, тим більше буде його майбутня ефективність та прибутковість.

Пропонується, за допомогою ABC-аналізу визначити актуальний та універсальний портфель брендів, з яким можна виходити на нові ринки (табл. 2.9).

Метод ABC - це спосіб нормування і контролю за станом запасів, який полягає в розділенні номенклатури (N) товарно-матеріальних цінностей, які

підпадають під реалізацію, на три нерівномірних підмножини А, В, С на основі деякого формального алгоритму.

АВС-аналіз є одним з методів раціоналізації, який може використовуватися в усіх функціональних сферах діяльності підприємства (табл. 2.9). Цей аналіз дозволяє:

- виділити найбільш суттєві напрями діяльності;
- направити ділову активність в сферу підвищеної економічної значущості і одночасно понизити витрати в інших сферах за рахунок усунення зайвих функцій і видів робіт;
- підвищити ефективність організаційних і управлінських рішень завдяки їх цільовій орієнтації.

Найпоширеніший алгоритм передбачає наступну послідовність дій:

1. суму внеску всіх товарів ділимо на кількість товарів;
2. товари, сума внесків яких перевищує отримане число у 6 разів - відносимо до групи товарів «А»;
3. в підгрупу «С» включаємо товари, внесок яких в два і більше разів менший за отриманий результат;
4. всі інші товари відносимо до групи «В».

Отримана група товарів «А» - небагаточисельна група найважливіших товарів, розмір запасів по яких потрібно постійно контролювати, точно визначати витрати, пов'язані із закупівлею, доставкою і зберіганням, а також розмір і момент замовлення.

Товари групи «В» - займають середню в плані важливості позицію; за ними здійснюється звичайний контроль і збір інформації\* про можливе поновлення запасів.

Товари групи «С» - найчисленніші товари, на долю яких припадає найменша частина всіх коштів вкладених в запаси; розрахунки розміру і періоду замовлення не ведуться; поповнення запасів реєструється, але рівень запасів не відслідковується.



Таблиця 2.9.

**АВС-аналіз брендів ПрАТ «Карлсберг Україна»**

<i>Обсяги продажів</i> <i>Групи товарів</i>	<i>2015 р.</i>		<i>2016 р.</i>		<i>Група</i>
	<i>тис. грн</i>	<i>%</i>	<i>тис. грн</i>	<i>%</i>	
Львівське 1715	247963,0	26,77	252884,0	26,91	А
Львівське Світле	148658,0	16,05	151542,0	16,13	А
Львівське Портер	30658,0	3,31	29581,0	3,15	С
Львівське Білий Лев	42589,0	4,60	42600,0	4,53	С
Львівське Дункель	90546,0	9,78	93658,0	9,97	В
Львівське Міцне	20145,0	2,18	18364,0	1,95	С
Львівське Різдвяне	98879,0	10,68	101236,0	10,77	В
РД Бельгійський	159605,0	17,23	162359,0	17,28	А
РД Мюнхенський	74512,0	8,05	75965,0	8,08	В
РД Віденський	12547,0	1,35	11546,0	1,23	С
Усього	926102,0	100	939735,0	100	-

*Джерело: складено на основі даних ПрАТ «Карлсберг Україна»*

Спираючись на результати АВС-аналізу (табл. 2.9), основну частку обсягів продажу (60,32%) підприємства робить три СКЮ, а саме: «Львівське 1715», «Львівське Світле» та «Robert Doms Бельгійський». Проте, бренди «Львівське Міцне» та «Robert Doms Віденський» приносять найменший валовий дохід підприємству ПрАТ «Карлсберг Україна».

Якщо при АВС - аналізі визначальне місце при віднесенні товарів до тієї чи іншої групи має розмір внеску певного товару, то при XYZ – аналізі (табл. 2.9) така роль відводиться ступеню рівномірності попиту і точності його прогнозування.

В групу «Х» відносять товари, попит на які є досить рівномірним і об'єм реалізації цих товарів є добре передбачуваним.

В групу «У» відносять товари, обсяги споживання яких коливаються (переважно сезонні товари) і можливість прогнозування попиту на які є середньою.

В групу «Z» відносять товари попит на які виникає лише епізодично і прогнозувати такий попит важко.

Ознакою, на основі якої товар відносять до котроїсь групи є коефіцієнт варіації попиту ( $v$ ). Величина коефіцієнта змінюється в межах від нуля до безкінечності. Поділ на групи «X», «Y», і «Z» може бути здійснене на основі алгоритму, запропонованого в табл. 2.10.

Таблиця 2.10.

### Алгоритм диференціації асортименту на групи «X», «Y» та «Z»

Група	Інтервал
X	$0 \leq v \leq 10\%$
Y	$10\% \leq v \leq 25\%$
Z	$25\% \leq v \leq \infty$

Джерело: [38]

В цілому, для проведення XYZ-аналізу (табл. 2.11) потрібно:

- 1) встановити середню витрату кожного виду матеріалу з урахуванням коливання потреби в них по періодах, це можуть бути, наприклад, сезонні коливання;
- 2) розрахувати коефіцієнт варіації по кожній номенклатурній позиції;
- 3) розташувати матеріали у міру зменшення коефіцієнтів варіації;
- 4) підсумовувати дані про кількість матеріалів відповідно до зростання коефіцієнтів варіації, нанести їх на схему;
- 5) розбити матеріали на групи залежно від варіації попиту. ХУ2-аналіз служить допоміжним засобом при підготовці рішень по вдосконаленню планування матеріального забезпечення виробництва [38].

Таблиця 2.11.

### XYZ-аналіз брендів ПрАТ «Карлсберг Україна»

Групи товарів \ Обсяги продажів	2015 р.		2016 р.		Середнє значення	Коефіцієнт варіації $v$ , %	Група
	тис. грн	%	тис. грн	%			
Львівське 1715	247963,0	26,77	252884,0	26,91	250423,5	1%	X
Львівське Світле	148658,0	16,05	151542,0	16,13	150100,0	1%	X

Продовження табл. 2.11.

Львівське Портер	30658,0	3,31	29581,0	3,15	30119,5	3%	Y
Львівське Білий Лев	42589,0	4,60	42600,0	4,53	42594,5	0%	X
Львівське Дункель	90546,0	9,78	93658,0	9,97	92102,0	2%	Y
Львівське Міцне	20145,0	2,18	18364,0	1,95	19254,5	7%	Z
Львівське Різдвяне	98879,0	10,68	101236,0	10,77	100057,5	2%	Y
РД Бельгійський	159605,0	17,23	162359,0	17,28	160982,0	1%	X
РД Мюнхенський	74512,0	8,05	75965,0	8,08	75238,5	1%	X
РД Віденський	12547,0	1,35	11546,0	1,23	12046,5	6%	Z

Джерело: складено на основі даних ПрАТ «Карлсберг Україна»

Також, згідно XYZ-аналізу (табл. 2.11) такі бренди як «Львівське 1715», «Львівське Світле», «Львівське Дункель», «РД Бельгійський», «РД Мюнхенський» мають стійкий об'єм продажу, отже вони є важливими для формування фінансової звітності. Саме на цих брендах компанії треба зосереджуватись, підтримувати їх та продовжувати життєвий цикл. Проте попит на товари «Львівське Портер» та «Львівське Дункель» категорії «Y» більш змінний. Варто зауважити, оскільки «Львівське Різдвяне» випускається як лімітована серія, то автоматично на нього впливає сезональність, акції та нерівномірність попиту. Стосовно брендів, які віднесли до останньої категорії – на цих товарах вже обмежений формат тари і варто подивитись, чи слід далі виробляти таку продукцію, на який попит падає.

Проведемо SWOT-аналіз бренду «Львівське» (табл. 2.12):

Таблиця 2.12.

### SWOT-аналіз ТМ «Львівське»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Найстаріша марка українського пива; Щорічне зростання обсягів виробництва; Постійно високий попит на продукт; Щорічна оновлена рекламна кампанія; Бренд №1 на національному ринку; Бренд №1 для експорту.</p>	<p>Наявність потенційних постійних кадрів для роботи за кордоном; Мовні бар'єри з африканцями;</p>

Продовження табл. 2.12.

<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Знаходження клієнтів та дистриб'юторів; Представленість в 50% торгових точок.	Вплив державних структур; Велика кількість конкурентів; Об'єднання найбільшого конкуренту «СанІнБев» в 2015 році з «SabMiller»; Зменшення попиту.

*Джерело: (складено автором)*

Зваживши, що компанія ПрАТ «Карлсберг Україна» діє не на всіх ринках, вона може розглядати пропозиції розширення експортної діяльності. Саме після збалансованого та комплексного управління портфелем брендів, топ-менеджмент компанії може приймати рішення про вихід на нові ринки.

## Висновки до розділу 2

Зваживши та оцінивши поточний стан компанії, підприємство ПрАТ «Карлсберг Україна» може розглядати можливість розширення до нових ринків, збільшуючи при цьому міжнародну представленість і зовнішню частку компанії. Метод «SPACE» рекомендує компанії притримуватись конкуруючої стратегії, зміцнюючи свою конкурентоспроможність та розвиваючи збутові мережі.

Ваговим показником для компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» є те, що її частка на ринку України продовжує зростати щомісячно та щорічно загалом, порівнюючи з показниками минулих років на поточну дату. Саме впевненість в тому, що компанія має споживачів на локальному і на новому ринках віддає перевагу першочергового інвестування в подальший розвиток штаб-квартирою компанії, а саме корпорацією «Карлсберг Груп», що важливо для очікуваних витрат стосовно розширення до нових ринків, закупівлі маркетингових досліджень, логістики, підтримки існуючих брендів та запуск нових.

Оцінивши поточну експортну діяльність, компанія зараз експортує на ринок Канади, Бразилії, В'єтнам, Індію та в деякі країни Європи, де компанія не

має виробництва або свого представництва. Серед молодих експортних ринків – це країна Молдова.

Невідомими ринками для компанії на поточний час – це ринок США, Австралії Нової Зеландії та країн Північної та Південної Африки. Компанія не має власного виробництва, представництва та не здійснює експортних поставок.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1. Розробка стратегії розширення експортних ринків ПрАТ «Карлсберг Україна»**

Подальший розвиток експорту ПрАТ «Карлсберг Україна», орієнтований на отримання максимального прибутку від розширення закордонних ринків з мінімальними витратами, а також на досягнення очікуваної ефективності та виконання плану, має ґрунтуватися на оновленні портфелю брендів, які плануються до експорту. Але перед цим слід зазначити, що важливим аспектом в експорті є визначення конкретних цілей. Для пивоварної компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» такими цілями можуть стати:

- розширення виробництва;
- збільшення прибутку завдяки освоєнню нових ринків;
- економія на масштабах виробництва;
- підвищення чи підтримка техніко-економічного рівня виробництва під впливом міжнародної конкуренції;
- збільшення валютних ресурсів підприємства;
- диверсифікація виробництва [39].

Визначені цілі компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» складають основу для формування стратегії експорту, яка дозволить підприємству правильно спланувати систему критеріїв, пріоритетів та сценаріїв розвитку експортної діяльності підприємства. Отже, стратегія експорту пивоварного підприємства може будуватись на таких ключових складових (рис.3.1):

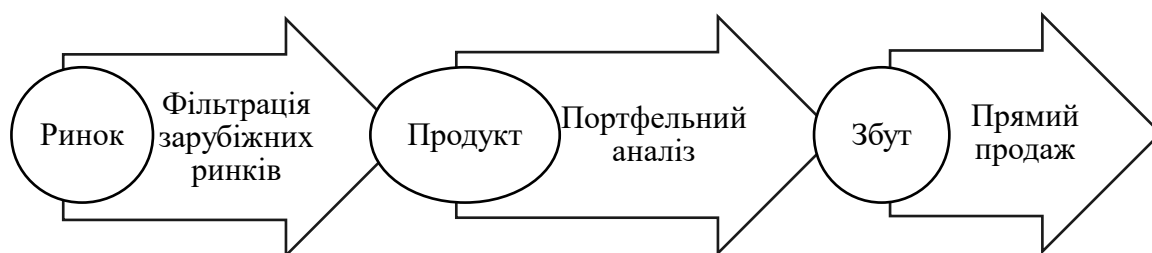


Рис. 3.1. Складові стратегії експорту

*Джерело: (складено автором)*

Зокрема фільтрація зарубіжних ринків може здійснюватися за моделлю «чотирьох фільтрів», яка була вперше запропонована Р. Волвурдом (рис. А.1). Вона надає можливість з великої кількості країн вибрати декілька найбільш перспективних не лише з погляду загального ринкового потенціалу, але і конкретних особливостей фірми, а також цілей її закордонної діяльності.

Як зазначалось в другому розділі, компанія ПрАТ «Карлсберг Україна» не здійснює жодних поставок до США, Канади, Африки, Австралії та Нової Зеландії, тож скористаємось моделлю «чотирьох фільтрів» (рис. А.1) та визначимо найпривабливіший ринок для здійснення експорту (табл. Б.1)

Згідно проведеного аналізу, ринок США, Канади, Австралії та Нової Зеландії доречно відсіяти через незручне географічне розташування. Компанія ПрАТ «Карлсберг Україна» зосереджена на здійсненні поставок, використовуючи оптимальні логістичні шляхи з низькими витратами.

Одним із потенційно привабливих регіонів для багатьох українських експортерів є ринок Африки. Згідно моделі «чотирьох фільтрів» найбільш реальною країною для прямого експорту пива є Марокко, Алжир, Єгипет та Лівія згідно пріоритетності.

За останніми тенденціями зростання населення, урбанізація та економічне зростання роблять Африку вкрай привабливим ринком, зокрема для світових виробників пива. До 2025 року населення Африки може скласти одну п'яту частину від світового. Цікавим є те, що розвиток світового пивного ринку в 2016-2020 роках визначатимуть чотири тенденції розвитку пивного ринку: збільшення

популярності пива в Африці, консолідація ринку, смакова різноманітність і зростання попиту на слабоалкогольне пиво [58].

Африка привертає потенціалом і низькою конкуренцією. Вона вважається найбільш швидкозростаючим пивним ринком в світі. Так, наприклад, за підсумками 2016 року зростання ВВП Африки склало 2322 млрд дол. Протягом 20 років майже третина країн Африки на південь від Сахари демонструють зростання ВВП на рівні 5% щорічно, і потенціал їх розвитку залишається колосальним. Оскільки, африканський ринок незрілий, конкуренція на ньому низька, виходити з продуктами, які користуються попитом в світі, буде набагато легше, тому доцільно впровадити проект про експорт до країн Африки. Звернемось до детальної концепції проекту (табл. 3.1):

*Таблиця 3.1.*

### **Концепція проекту з розширення ринків експорту до країн Африки**

<p>1. Причини ініціалізації проекту</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення обсягів ринку пива;</li> <li>- збільшення прибутку.</li> </ul>
<p>2. Мета проекту</p> <p>Розширення ринку експорту продукції до країн Африки, а саме: Марокко, Алжир, Туніс, Лівія та Єгипет, що мають найбільший попит на продукцію ТМ «Львівське» та ТМ «Львівське Роберт Домс».</p> <p>Часові обмеження: не більше 5 років.</p> <p>Фінансові обмеження: 10 млн. грн</p>
<p>3. Очікувані вигоди проекту</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення обсягів ринку пива;</li> <li>- збільшення додаткових робочих місць;</li> <li>- підвищення попиту;</li> <li>- збільшення обсягу продажу продукції компанії;</li> <li>- збільшення прибутку;</li> <li>- збільшення відсотків по дивідендам;</li> <li>- популярність та лояльність підприємства серед нових споживачів.</li> </ul>



Продовження табл. 3.1.

4. Допущення та ризики проекту
- відсутність персоналу, яке бажає працювати в Африці
- затримка виробництва продукції;
- затримка постачання продукції;
- митні бар'єри;
- зростання курсу іноземної валюти.

Джерело: (складено автором)

Перед виходом на новий ринок, компанія ПрАТ «Карлсберг Україна» зосереджена на таких задачах (табл. 3.2):

Таблиця 3.2.

**Задачі підприємства перед розширенням експортних ринків Африки**

Задача	Критерій її рішення
Вихід на нові ринки	Продаж готової продукції у вибрані країни, проведення маркетингових досліджень
Наростити частку міжнародного ринку пива в об'ємах (Volume share)	Збільшення обсягів: проведення промо-кампаній, встановлення акцій, проведення маркетингових програм
Наростити частку міжнародного ринку пива в грошовому еквіваленті (Value share)	Встановлення конкурентоспроможної ціни на продукт, проведення рекламних кампаній
Подальше створення збутового підрозділу на цільовому зовнішньому ринку	Інвестування
Подальше створення виробничих потужностей на зовнішньому ринку	Інвестування

Джерело: складено автором

Оскільки концепцію проекту визначено та обрані потенційні ринки, наступним кроком планування проекту є визначення маркетингової стратегії. Скористуємось матрицею Ансоффа (рис. 3.2).

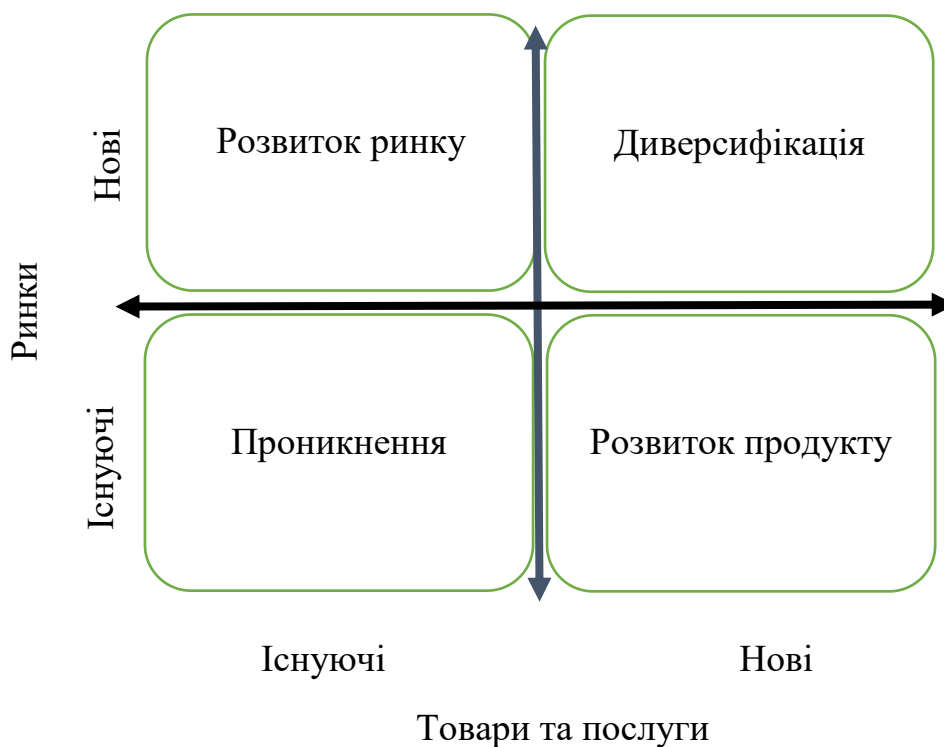


Рис. 3.2 Матриця Ансоффа

Джерело: [59]

На основі матриці вибирається одна стратегія з чотирьох, хоча можливо і дві, якщо товар одночасно продається на новому і старому ринках. Цей факт особливо підкреслюється в літературі і є одним із доказів того, що горизонтальна вісь означає споживачів. Відповідно можливі наступні стратегії:

А) стратегія проникнення може застосовуватися, коли ринок ще не насичений. Переваги порівняно з конкурентами можуть бути отримані в результаті зниження витрат виробництва, низьких цін, більш активної реклами;

Б) стратегія розвитку ринку означає діяльність по збільшенню збуту на нових споживчих ринках або на нових географічних або демографічних сегментах ринку;

В) стратегія розвитку товару полягає в створенні нових модифікацій товарів для існуючих ринків. До цього приходять всі підприємства з добре відомим товаром на "обжитому" ринку. Приклад - різні модифікації аудіо- та відеотехніки;

Г) стратегія диверсифікації застосовується для усунення залежності від якогось одного товару. Єдиною перешкодою для цього може бути обмеженість в ресурсах [59].

Відповідно до цієї матриці, компанія буде дотримуватись стратегії розвитку ринку, оскільки для компанії немає необхідності створювати новий продукт для нового ринку, через те, що реалізація невідомого продукту на досить новому ринку може супроводжуватись значними ризиками.

Проект здійснюватиметься в декілька фаз (табл. 3.3):

Таблиця 3.3.

### Зміст фаз життєвого циклу проекту

Фаза	Ініціація	Планування	Виконання і контроль	Завершення
Початок фази	Затвердження проекту	Формування вимог та розробка стратегії	Вихід на ринки Африки	Проведення завершальних робіт
Перелік основних робіт	1. Визначення цілей проекту 2. Визначення сегментації ринку 3. Вибір продукції, яка зможе задовольнити потреби споживачів 4. Аналіз каналів збуту 5. Виявлення можливостей PR-у та реклами на ринку 6. Виявлення потенційних ризиків	1. Визначення й аналіз видів робіт, необхідних для реалізації проекту 2. Складання генерального плану проекту 3. Визначення необхідних ресурсів та їх розподіл 4. Складання попереднього ТЕО 5. Формування команди учасників проекту 6. Розробка і узгодження проектно-кошторисної документації	1. Розробка експортної стратегії 2. Розробка комплексу маркетингу 3. Формування стратегії управління ризиками 4. Пошук інвесторів та партнерів 5. Переговори та укладання контрактів 6. Контроль поточного стану проекту	1. Підготовка звіту про реакцію ринку та споживачів 2. Підготовка загального звіту

Продовження табл. 3.3.

Ключові віхи	Затвердження проекту	Затвердження плану проекту	Підписання контрактів та проведення переговорів	Звіт про досягнення цілей проекту
Складності	Ретельність вивчення та аналіз впровадження проекту	Несумісність даних	Наявність розбіжностей між замовниками та постачальниками	Перегляд концепції просування бренду
Закінчення фази	Затвердження проекту виконано	Затвердження вимог та стратегії	Експорт зроблено	Проект завершено

Джерело: (складено автором)

Розглядаючи найближчі країни до кордону України (табл. 3.4), ми бачимо, що країни є досить привабливими для пивоварної компанії, зокрема Єгипет та Алжир, спираючись на показники ВВП, населення та обсяг імпорту.

Таблиця 3.4.

### Загальні відомості про країни Африки

Показник	Єгипет	Лівія	Марокко	Алжир	Туніс
ВВП, млрд дол. (2017)	3685	33,31	110,71	175,49	39,88
ВВП на душу населення, млрд дол (2017)	3514,49	4643	3177	3844	3710
Населення (2017)	96 601 146	6 276 235	35 568 000	41 605 424	11 609 704
чоловіки	48503545	3 161 076	17 426 152	20 997 661	5 802 500
жінки	48097601	3 115 159	18 141 848	20 607 763	5 807 204
Вікова група, 15-64 роки (2017)	60660690	3 933 693	23 499 778	29 363 445	8 020 308
чоловіки	30821562	2 020 508	11 499 846	14 808 203	3 961 027
жінки	29839128	1 913 185	11 999 932	14 555 242	4 059 281
Обсяги експорту, млрд дол (2016)	22,4	8,78	22,6	29,9	12,9
Обсяги імпорту (2016), млрд дол	57,7	11,4	41,5	47,0	18,8
Відстань від України, км	2 269,01	2 415,84	3 525,46	2 661,39	2 529,56

Джерело: [60, 61, 62]

Зокрема маркетингові дослідження показують загальний стан пивоварного ринку Африки цілком привабливим, через середню ціну, унікальність сезонності, поточного стану та майбутні перспективи (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

**Маркетингові дослідження країн Африки**

Показник	Значення
Динаміка об'ємів продажу	35,90%
Ціна, 550 мл	0,84\$
Цільова аудиторія за цінами	2-3 \$
Акцизний збір	10%
Кількість літрів алкоголю на рік	до 70 л
Наявність циклічності (сезонності) на ринку продукції/послуги	Пиво в Африці не є сезонним продуктом. В Африці наявна постійна висока температура.
Якісний опис поточного стану	Африка привертає потенціалом і низькою конкуренцією. Вона вважається найбільш швидкозростаючим пивним ринком в світі.
Релігія	Іслам
Глобальні перспективи	Протягом 20 років майже третина країн Африки на південь від Сахари демонструють зростання ВВП на рівні 5% щорічно, і потенціал їх розвитку залишається значним. Оскільки, африканський ринок незрілий, конкуренція на ньому низька, виходити з продуктами, які користуються попитом в світі, буде набагато легше. Зокрема, більша частина населення є мусульманами, яка віддає перевагу безалкогольному пиву або ледь алкогольному, інша частина населення вподобає крафтове пиво. Цікавим є той факт, що африканці щонайменше вподобають національне пиво і щонайбільше віддають перевагу імпортному.

Джерело: [46, 47, 48]

Пиво - важлива частина не тільки для гарного проведення часу, але і повсякденності. Зазвичай, африканці п'ють багато пива, і аналітики Canadean очікують, що африканський ринок в найближчі п'ять років буде зростати швидше, ніж будь-який інший. Свій внесок вносять урбанізація і швидке зростання чисельності населення і його доходів. Наприклад, Нігерія до 2050 року, за прогнозами ООН, стане третьою країною за чисельністю населення в світі. В цілому на Африканському континенті до 2050 року буде більше дорослих працюючих (і, відповідно, питуших) людей, ніж в інших частинах світу. За словами аналітиків, в 2015-2020 роках споживання пива в Африці буде рости на

5% щорічно. Це швидше, ніж в Азії, на Близькому Сході і в Північній Африці (по 3%), і набагато швидше, ніж на старих ринках Західної Європи та Північної Америки (1% або менше). Переважна більшість пива, споживаного в Африці, монополізовано чотирма глобальними компаніями: «SABMiller», «Heineken», «Castel» і «Diageo». Візьмемо до уваги бренд, імпортується в Україну компанією ПрАТ «Карлсберг Україна» - «Guinness». Саме з цим брендом в 2007 році Африка обійшла Ірландію і стала для компанії другим за величиною ринком. Найчастіше варять пиво жінки, а споживають його - чоловіки. З незапам'ятних часів в пивоварінні використовували сорго - ця культура може переживати високі температури і екстремальну засуху. Цікавим є той факт, що не тільки у світі, але й тепер в Африці розвивається рух крафтового пивоваріння, але більшість успішних крафтових пивоварів імпортують пшеницю з Європи і агресивно використовують європейські та американські технології та інгредієнти [63].

Зокрема в Єгипті, досить довгий час пиво було вельми недоступним, тому й взагалі були відсутні будь-які традиції виробництва пива, а також бажання їх розвивати. Тим більше, що пиво - алкогольний напій, а алкоголь в мусульманській країні - табу. Тому, за останній час в країні пірамід дещо все-таки зрушила в кращу сторону для любителів пива. Останніми роками в Африці будуються пивоварні, одна з найсучасніших - в Ель-Гуна. Єгиптяни вчать, запрошують до себе кращих виробників з усього світу, в першу чергу, з Європи. І якщо раніше тут повсюдно панувала одна марка - «Stella», то зараз їх кілька. Виробництво власних марок пива для будь-якої країни – це гордість, адже, технологій виробництва хмільного напою існує безліч, у кожної марки свій смак і свої шанувальники [64].

Насамперед розглянемо діючих масштабних конкурентів в Африці (табл. В. 1). За наведеними даними, ми бачимо, що Намібія та Уганда мають найбільш насичений ринок різноманітних брендів пива.

Сьогодні двома найбільшими африканськими виробниками пива є Нігерія та Південно-Африканська республіка. У Нігерії знаходиться близько 30-ти пивоварень, найбільша з яких «Golden Cruinea Breweries». Однак національна пивна промисловість постійно відчуває на собі вплив інтернаціональних концернів, таких як «Castel», «Henninger» і «Heineken». Останній проявляє особливу активність в Бурунді, Конго, Гані, Марокко і Анголі.

Одним з найбільших пивоварних підприємств в Африці є «BGI» («Brasseries et Glacieres Internationales»). В даний час фірма здійснює керівництво 25 пивоварнями, розташованими в 14-ти країнах континенту: Камеруні, Габоні, Нігерії, Беніні, Сенегалі, Заїрі, Тунісі та ін. Найвідомішими марками пива від компанії «BGI» вважаються сорти «33», «Export», «Flag», «Beaufort», «La Stakelle». Крім того, «BGI» виробляє ще й кілька сортів за ліцензією, в тому числі: «Guinness», «Tuborg», «Carlsberg», «Nutzig» і «Amstel». У 1991 році ця компанія викупила другий пивоварний завод в Камеруні, а роком пізніше - фірму «La Beninoise» в Беніні.

Бельгійська фірма «Interbrew» володіє відразу трьома пивоварнями. Одна з них «Brasimba» (в Заїрі) виробляє в основному два сорти: «Simba» і «Tembo». А на пивоварні «Mocaf» (Центральна Африка), яка увійшла до складу «Interbrew» пізніше, варяться особливі сорти – «Mocaf Blend» і «Super Mocaf».

У Кенії, де ячмінь і хміль ростуть краще, ніж в інших країнах, асортимент пивної продукції є помітно багатшим. Основною броварнею цієї країни є «Kenya Breweries», яка виробляє особливий сорт «Tusker», що експортується навіть у США. Крім того, «Kenya Breweries» випускає сорти «Pilsner Lager» і ароматний «White Cap».

Відмінною рисою Південної Африки і Зімбабве стало існування двох світів пивоваріння. Один з них виробляє в основному легкі сорти німецького пива, а інший - пиво «Kaffir», призначене спеціально для місцевого населення. «Kaffir» - один з рідкісних прикладів традиційного пива, виготовленого за вдосконаленою технологією на заводах з сучасним обладнанням. П'ють його

зазвичай в beer-gardens («пивних садках»), що представляють собою невеликі скверики з лавками.

На Мадагаскарі теж існує велика пивоварна компанія – «STAR» («Societe Tananarivienne de Refrigeration»). Вона володіє трьома пивоварнями – «Antsirabe», «Tulear» і «Diego Suarel», які, проте, виробляють по суті один і той же сорт пива з дивною назвою «Three Hoises Beer», що іменується в народі «ТНВ». Варять на острові і світлий сорт «Buk's Bran», а також пиво для особливих випадків. Наприклад, на честь Дня незалежності компанія «STAR» випустила особливий сорт "Independent Bur», що містить 6.5% алкоголю [68].

Проте, для досліджуваного підприємства розглянуті ринки можуть братись до уваги тільки в останньому випадку, оскільки воно зацікавлене експортувати в найближчі країни до українського кордону, через те, що прямий експорт має враховувати мінімальні витрати на логістику.

В такому випадку, розглянемо детально ринок пива в потенційних обраних країнах для ПрАТ «Карлсберг Україна» (табл. 3.6).

*Таблиця 3.6.*

### **Ринок пива в обраних країнах для прямого експорту**

<b>Країна</b>	<b>Бренд</b>	<b>Саббренд</b>	<b>Ринок пива в Африці</b>
Єгипет	Stella	-світле - експортне - преміум	Майже вся пивоварна промисловість Єгипту монополізована компанією Heineken. Всі найпопулярніші бренди належать саме Heineken. Бренд номер №1 в Єгипті – «Stella». Пиво Стелла випускає компанія "Al Ahram Beverages Company". Це компанія з багатою історією, заснована в 1897 році в місті Гіза. В Єгипті споживання алкоголю невисоке, а доходи від виробництва алкогольних напоїв невеликі. За рівнем якості і на смак його можна порівняти з дешевими сортами пива в Росії.



Продовження табл. 3.6.

	Sakara	-світле; -Pold; -Weisen; -King	Сорт «Gold» вважається трохи вище якістю, сорт Weizen виконаний в німецькому стилі пивоваріння. Різниця між цими трьома сортами майже не відчувається. Пиво «Sakara King» має міцність 10%. У порівнянні з цим, за відгуками пиво не міцне та містить в собі етиловий спирт.
	Meister	-світле -Max	Справжнє єгипетське пиво з місткістю 8% алкоголю.
	Heineken		Heineken випускає в Єгипті пиво під своїм брендом, проте воно дуже відрізняється за якістю.
Алжир	-	-	-
Марокко	-	-	-
Лівія	-	-	У країні розташоване представництво Пивоварної компанії «Балтика», яка входить в Карлсберг Груп. Перші поставки безалкогольного пива «Балтика 0» було здійснено 2011 році.

Джерело: [69,70]

Отже, можна зробити висновок, що тільки в одній країні є декілька гравців, проте навіть з достатньо широким асортиментом вибору того чи іншого продукту, споживачі залишаються не задоволеними і віддають перевагу європейським брендам.

Наступним кроком у розробці стратегії розвитку експорту компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» є визначення портфелю брендів, з яким доцільно виходити на невідомий ринок. На основі маркетингових досліджень вирішено зосередитись на таких портфелях брендів:

а) Портфель 1 (ТМ «Львівське 1715», ТМ «Львівське Світле», ТМ «Львівське Портер», ТМ «Львівське Безалкогольне», ТМ «Львівське Robert Doms Бельгійський», ТМ «Львівське Robert Doms Мюнхенський», ТМ «Львівське Robert Doms Віденський»)

б) Портфель 2 (ТМ «Арсенал», ТМ «Львівське Роберт Домс Мюнхенський», ТМ «Львівське Безалкогольне», ТМ «Somersby Яблоко», ТМ «Carlsberg», ТМ «Балтика 7»);

в) Портфель 3 (ТМ «Львівське Світле», ТМ «Львівське 1715», «ТМ Львівське Роберт Домс Віденський», «Балтика 0», ТМ «Somersby Чорниця»).

Для того, щоб обрати доцільний та ефективний портфель брендів, який буде приносити додатковий прибуток на новому ринку, пропонується скористатись методами прийняття рішень, який включає в себе певні критерії. Критерії прийняття рішень - це функція, що виражає переваги особи, що приймає рішення, і що визначає правило, за яким вибирається прийнятний або оптимальний варіант рішення. Всяке рішення в умовах неповної інформації приймається в з урахуванням кількісних характеристик ситуації, в якій приймаються рішення. Критерії можна використовувати по черзі, причому після обчислення їх значень серед декількох варіантів доводиться довільним чином виділяти деяке остаточне рішення. Який дозволяє, по-перше, краще проникнути в усі внутрішні зв'язки проблеми ухвалення рішень і, по-друге, ослабити вплив суб'єктивного фактору [71].

Методи прийняття рішень в умовах невизначеності передбачають використання таких критеріїв:

1) Критерій Вальда – критерій крайнього песимізму, який орієнтує особу, що приймає рішення, на вкрай обережну лінію поведінки, тому ним користуються у випадках, коли необхідно забезпечити успіх за будь-яких можливих умов. Цей критерій є критерієм крайнього песимізму, оскільки статистик вважає, що «природа» діє проти нього найгіршим чином. Цей критерій гарантованого результату. Наприклад, якщо гру задано матрицею виграшів гравця «А», тоді на думку статистика гравця «А» дії гравця "природа", якій діє проти нього найгіршим чином, відображуються в реалізації гравцем "природа" таких своїх стані  $P_j$ , при яких величина виграшу гравця А приймає найменше значення. Виходячи з цього статистик обирає таку чисту стратегію А, при якій

найменший виграш буде максимальним, тобто забезпечувати «максимін». Критерій Вальда забезпечує максимізацію мінімального виграшу або, що теж саме, мінімізацію максимального програшу (втрат), який може виникнути при реалізації однієї зі стратегій. Цей критерій орієнтує людину, яка приймає рішення, дотримуватися вкрай обережної поведінки. Така поведінка прийнятна наприклад, коли гравець не має зацікавленості в крупному виграші, але хоче себе застрахувати від неочікуваних програшів. Вибір такої поведінки визначається відношенням гравця до ризику. Критерій Вальда застосовують у тих випадках, коли необхідно забезпечити успіх в будь-якій ситуації.

2) Критерій Севіджа – критерій мінімального ризику. Цей критерій використовується тоді, коли виникають ситуації, в яких неконтрольовані фактори діють більш приємним чином у порівнянні з найкращим становищем, на яке орієнтувалась людина, яка приймає рішення. Наприклад, погодні умови оказались краще прогнозованих або конкуренція зменшилась на ринку у порівнянні з прогнозованими оікуваннями. У цих умовах виникає необхідність визначення можливих відхилень отриманих результатів від їх оптимальних значень. Цей критерій аналогічний критерію Вальда, але людина, яка приймає рішення використовує не матрицю виграшів, а матрицю ризиків. За критерієм Севіджа кращим є рішення, при якому максимальне значення ризику буде найменшим.

3) Критерій Гурвіца – цей критерій надає можливість при виборі рішення не керуватися ні крайнім песимізмом, ні крайнім легковажним оптимізмом. Саме цей критерій рекомендує в процесі прийняття рішення використовувати певний середній результат, що характеризує стан між крайнім песимізмом і крайнім оптимізмом. У випадку, коли гру задано матрицею виграшів за критерієм Гурвіца перевага віддається варіанту рішення, яке визначається максимумом серед лінійних комбінацій мінімального і максимального виграшів, а якщо гру задано матрицею програшів, то перевага віддається варіанту рішення, яке визначається мінімумом серед лінійних комбінацій

мінімального і максимального виграшів. Цей критерій може застосовуватись в декількох ситуаціях, коли:

- а) про ймовірність появи стану нічого не відомо;
- б) з появою стану необхідно вважитися;
- в) реалізується тільки мала кількість рішень;
- г) допускається деякий ризик.

4) Критерій Бернуллі-Лапласа – це критерій, який називається «принципом недостатнього обґрунтування», і, згідно з ним, припускається, що всі стани природи рівноймовірні. Цей критерій використовують у випадку, коли можна припустити, що будь-який з варіантів середовища не більш ймовірний, ніж інший. Тут передбачається, що всі стани середовища рівноймовірні. Для кожної стратегії розраховується середній очікуваний дохід (математичне очікування) і відповідно до критерію слід вибирати варіант, для якого досягається найбільше значення. Критерій безпосередньо не відноситься до випадку часткої невизначеності і його застосовують в умовах повної невизначеності [71].

В нашому випадку, нехай портфелі продукції компанії складають множину дій  $D = \{d_1, d_2, d_3\}$ .

Внаслідок будь-якої дії можливі наступні наслідки ( $C_u = \{c_1, c_2, c_3\}$ ):

$c_1$  – портфель не потребуватиме змін 4 роки;

$c_2$  – портфель треба буде переглянути вже після 2 років знаходження на ринку;

$c_3$  – портфель переглядається одразу.

Є розподіли ймовірностей  $Q_u$  на множині наслідків  $C_u$ , які несуть додаткову інформацію про невизначеність, яка у цьому випадку полягає в тому, що невідомі результати виходу на зовнішній ринок (буде отриманий прибуток чи збиток).

Розподіли ймовірностей наступні:

$$Q_{u1} = \{0,3; 0,5; 0,2\}$$

$$Q_{u2} = \{0,6; 0,3; 0,1\}$$

$$Q_{u3} = \{0,1; 0,7; 0,2\}$$

Тепер, скористаємось критеріями прийняття рішення в умовах невизначеності (в нашому випадку, «невизначеність» – це вибір портфелю). Використаємо критерій Вальда у нашій ситуації. Спочатку знайдемо найгірші результати (найменший прибуток) при виборі кожної з дій, для цього скористаємося табл. 3.7.

Позначимо умовно  $d_1$ ,  $d_2$  та  $d_3$  – портфелі продукції,  $\theta_1 - \theta_{27}$  – розподіли ймовірностей,  $p(\theta)$  – ймовірність від обраного портфелю.

Таблиця 3.7.

**Множина значень параметру вибору портфелю продукції**

Портфель	$\theta_1$	$\theta_2$	$\theta_3$	$\theta_4$	$\theta_5$	$\theta_6$	$\theta_7$	$\theta_8$	$\theta_9$
$d_1$	54	54	54	54	54	54	54	54	54
$d_2$	61	61	61	23	23	23	15	15	15
$d_3$	18	65	38	18	65	38	18	65	38
$p(\theta)$	0,018	0,126	0,036	0,009	0,063	0,006	0,003	0,021	0,006
$\theta_{10}$	$\theta_{11}$	$\theta_{12}$	$\theta_{13}$	$\theta_{14}$	$\theta_{15}$	$\theta_{16}$	$\theta_{17}$	$\theta_{18}$	$\theta_{19}$
63	63	63	63	63	63	63	63	63	47
61	61	61	23	23	23	15	15	15	61
18	65	38	18	65	38	18	65	38	18
0,03	0,21	0,06	0,015	0,105	0,03	0,005	0,035	0,01	0,012
$\theta_{20}$	$\theta_{21}$	$\theta_{22}$	$\theta_{23}$	$\theta_{24}$	$\theta_{25}$	$\theta_{26}$	$\theta_{27}$	$\min$	
47	47	47	47	47	47	47	47	47	
61	61	23	23	23	15	15	15	15	
65	38	18	65	38	18	65	38	18	
0,084	0,024	0,006	0,042	0,012	0,002	0,014	0,004		

Джерело: (розраховано автором)

Знайдемо максимальний виграш серед мінімально можливих:

$$C = \max\{47; 15; 18\} = 47$$

Таким чином, за критерієм Вальда варто обрати рішення  $d_1$  – Портфель 1, в який входить продукція ТМ «Львівське 1715», ТМ «Львівське Світле», ТМ «Львівське Портер», ТМ «Львівське Безалкогольне», ТМ «Львівське Robert Doms Бельгійський», ТМ «Львівське Robert Doms Мюнхенський».

За критерієм Севіджа побудуємо матрицю збитків. Результати подано в табл. 3.8.

Таблиця 3.8.

**Множина значень параметру вибору портфелю продукції**

Портфель	$\theta_1$	$\theta_2$	$\theta_3$	$\theta_4$	$\theta_5$	$\theta_6$	$\theta_7$	$\theta_8$	$\theta_9$
$d_1$	7	11	7	0	11	0	0	11	0
$d_2$	0	4	0	31	42	31	39	50	39
$d_3$	43	0	23	36	0	16	36	0	16
$\theta_{10}$	$\theta_{11}$	$\theta_{12}$	$\theta_{13}$	$\theta_{14}$	$\theta_{15}$	$\theta_{16}$	$\theta_{17}$	$\theta_{18}$	$\theta_{19}$
0	2	0	0	2	0	0	2	0	14
2	4	2	40	42	40	48	50	48	0
45	0	25	45	0	25	45	0	25	43
$\theta_{20}$	$\theta_{21}$	$\theta_{22}$	$\theta_{23}$	$\theta_{24}$	$\theta_{25}$	$\theta_{26}$	$\theta_{27}$	$\max$	
18	14	0	18	0	0	18	0	18	
4	0	24	42	24	32	50	32	50	
0	23	29	0	9	29	0	9	45	

Джерело: (розраховано автором)

За критерієм Севіджа:

$$r = \min \{18; 50; 45\} = 18$$

Згідно табл. 3.10, значення збитку 18 відповідає  $d_1$  – вибрати Портфель 1, в який входить продукція ТМ «Львівське 1715», ТМ «Львівське Світле», ТМ «Львівське Портер», ТМ «Львівське Безалкогольне», ТМ «Львівське Robert Doms Бельгійський», ТМ «Львівське Robert Doms Мюнхенський», ТМ «Львівське Robert Doms Віденський»)

Використовуючи критерій Гурвіца, стратегія обирається з умови:

$$S_i = \max_i \{ \alpha * \min_j u_{ij} + (1 - \alpha) \max_j u_{ij} \} \quad (3.1),$$

де  $\alpha$  – «коефіцієнт песимізму», що обирається між нулем і одиницею. При  $\alpha = 1$  критерій Гурвіца перетворюється на критерій Вальда; при  $\alpha = 0$  – на критерій «крайнього оптимізму», що рекомендує обрати ту стратегію, за якої найбільший

виграш у рядку є максимальним. Будемо вважати коефіцієнт оптимізму, для нашого прикладу, рівним 0,4. Користуючись табл. 3.8, знайдемо максимальні та мінімальні показники, після цього розрахуємо коефіцієнт  $S_i$ . (табл.3.9).

Таблиця 3.9.

**Максимальні та мінімальні значення параметру вибору портфеля продукції, відповідно до табл. 3.10 та розрахований коефіцієнт  $S_i$**

Портфель	<i>max</i>	<i>min</i>	$S_i$
$d_1$	63	47	66
$d_2$	61	15	45,6
$d_3$	65	18	49,8

Джерело: (розраховано автором)

Значення  $d_1 = 66$ , тому за критерієм Гурвіца доцільно обрати Портфель 1.

За критерієм Лапласа, користуючись табл. 3.8, розрахуємо математичне очікування виграшу залежно від обраної дії:

$$c^* = \max(M_i(c_{ij})) \quad (3.2),$$

Відповідно, з відомим розподілом:

$$c^* = \max(M_i(c_{ij})) = \max\{492; 297; 363\} = 492$$

Згідно розподілу, значення 492 відповідає дії  $d_1$ , тому знову вибираємо Портфель 1. Таким чином, пивоварне підприємство ПрАТ «Карлсберг Україна», яке планує розширити експортну діяльність, може визначити дві ключові ланки стратегії експорту.

Розглянемо детально характеристику кожного бренду, який буде експортуватись на новий ринок країн Африки (табл. Д.1.).

Спираючись на характеристику кожного бренду, продукція є досить унікальною для споживачів в Україні і має свою багату історію і успішні запуски. Наприклад, пиво під ТМ «Львівське» є першим пивом в Україні, воно

експортується майже в усі країни Європи та Азії, оскільки користується попитом, саме цей бренд приносить основний прибуток компанії ПрАТ «Карлсберг Україна». Лінійка «Львівське Robert Doms» нещодавно з'явилась на ринку, проте вже знайшла своїх споживачів і надає досить гарні фінансові результати. ТМ «Львівське Robert Doms» вважається крафтовим пивом, що насамперед є важливим для країн Африки, згідно маркетингових досліджень.

ПрАТ «Карлсберг Україна» співпрацює з транспортною компанією «Grand Logistics Company», відповідно поставки будуть відбуватись згідно «INCOTERMS2010» за умовами DDP.

Важливо виокремити основні маркетингові заходи, які можуть застосовуватись для пробного експорту:

- Промо-акції;
- Знижки;
- Спонсорство;
- Застосування додаткових місць продажу (ДМП);
- Реклама продукції на POS-матеріалах.

Зокрема при застосуванні маркетингових заходів можуть очікуватись такі результати збільшення обсягів продажів (табл. 3.10):

*Таблиця 3.10.*

**Стандартні статистичні дані, на які спирається компанії при прогнозуванні ефективності продажів на міжнародних ринках**

<i>Ціна за одиницю товару</i>		
Заходи	Менше 5\$	Більше 5\$
ДМП	43%	23%
Знижка	44%	32%
POSM	27%	24%

*Джерело: складено на основі даних ПрАТ «Карлсберг Україна»*



Отже, на основі представлених вище результатів дослідження пропонується інвестиційний проект, який буде спрямований на розширення ринків експорту компанією ПрАТ «Карлсберг Україна» до країн Африки.

Розширення ринку експорту до країн Африки значно покращить такі ключові аспекти роботи міжнародної компанії:

- збільшення обсягів ринку пива;
- відсутність простоювання заводів у Києві, Запоріжжі та Львові;
- збільшення додаткових робочих місць;
- підвищення попиту;
- збільшення обсягу продажу продукції компанії;
- збільшення прибутку;
- популярність та лояльність підприємства серед нових споживачів.

Вагомим аргументом впровадження даного проекту є збільшення операційного прибутку компанії завдяки зусиллям всіх трьох регіонів.

В Азії, наприклад, триває органічне зростання чистої виручки, завдяки сильному ціноутворенню. Проте в Східній Європі, незважаючи на складну ринкову ситуацію і падіння курсу валют, показники займають гідні позиції. Тож, якщо ми беремо українську пивоварну компанію як об'єкт дослідження і як компанію, що потребує розширення до нових ринків, то насправді Африка є привабливим ринком.

### **3.2. Прогнозування майбутніх вигод та виокремлення можливих ризиків від застосування експортної стратегії щодо розвитку ринку**

Надалі, після того, як сформовано ефективний портфель брендів з продукцією ТМ «Львівське 1715», ТМ «Львівське Світле», ТМ «Львівське Портер», ТМ «Львівське Безалкогольне», ТМ «Львівське Robert Doms Бельгійський», ТМ «Львівське Robert Doms Мюнхенський», ТМ «Львівське Robert Doms Віденський» для нових експортних ринків країн Африки, доречно

спрогнозувати майбутні вигоди ефективності проекту, а також проаналізувати, які можливі ризики можуть виникнути в разі застосування нової експортної стратегії.

Ефективність проекту – категорія, яка відображає відповідність проекту цілям та інтересам його учасників. Ефективність проекту в цілому оцінюється з метою визначення потенційної привабливості проекту для всіх можливих учасників і пошуку джерел фінансування.

«Карлсберг Груп» - один із найбільших датських інвесторів на території України, тож основним інвестором для реалізації даного проекту буде «Карлсберг Груп», штаб – квартира якої знаходиться в Копенгагені та який, станом на 2017 рік, володіє 95% статутного капіталу товариства.

Визначимо основні витрати по проекту в табл. 3.11:

Таблиця 3.11.

#### Основні витрати по проекту

Статті	Об'єм, грн
Замовлення маркетингових досліджень у компанії «Nielsen»	1 500 000,00
Створення складального підрозділу	500 000,00
Розробка POS-матеріалів та брендування торгових точок каналів традиційної та сучасної торгівлі	500 000,00
Всього:	2 500 000,00

Джерело: розраховано за даними ПрАТ «Карлсберг Україна»

На основі розробленого життєвого циклу проекту в Розділі 2, визначимо склад учасників проекту і сформуємо таблицю із зазначенням статусу їх участі в проекті (табл. 3.12). Також, відповідно до відомості нарахування заробітної плати на підприємстві ПрАТ «Карлсберг Україна» призначимо оплату праці учасників проекту за годину.

Таблиця 3.12.

#### Учасники проекту та їх заробітна плата

Етапи реалізації проекту	Учасники проекту	Статус	Оплата, грн/год
Організація проекту	Керівник проекту (2)	внутрішній	105,00

Продовження табл. 3.12.

	Ініціатор	внутрішній	60,00
	Менеджер ЗЕД	внутрішній	68,00
	Маркетолог (5 чол)	внутрішній	50,00
	Проектувальник (2)	зовнішній	51,00
	Юрист	зовнішній	58,00
Формування вимог та розробка стратегії	Керівник проекту	внутрішній	105,00
	Менеджер ЗЕД (2 чол)	внутрішній	68,00
	Проектувальник	зовнішній	51,00
	Маркетолог (2 чол)	внутрішній	50,00
Ввід в експлуатацію	Спеціаліст з документообігу	внутрішній	60,00
	Менеджер з продажу	внутрішній	60,00
	Менеджер ЗЕД	внутрішній	68,00
Проведення завершальних робіт	Менеджер ЗЕД (2 чол)	внутрішній	68,00
	Маркетолог	внутрішній	50,00
	Керівник проекту	внутрішній	70,00

Джерело: складено на основі даних ПрАТ «Карлсберг Україна»

Надалі, сформуємо витрати відповідно до кожного етапу робіт в табл. 3.13.

Таблиця 3.13.

### Витрати відповідно кожному етапу проекту

Етап робіт	Заробітна плата, грн	Матеріал и та комплектуючі	Витрати на роботи, що виконуються сторонніми організаціями	Фіксовані витрати (закупівля сировини, виробництво, транспорт та митні витрати)	Всього
Затвердження проекту	94 888,00	-	15 488,00	-	110 376,00
Формування вимог та розробка стратегії	40 528,00	19 590,00	9 792,00	-	69 910,00
Вихід на ринки Африки	112 848,00	19 680,00	-	3 658 900,00	3 791 428,00
Проведення завершальних робіт	17832,00	90,00	-	-	17 922,00
<b>Всього, грн</b>	<b>266 096, 00</b>	<b>9 360,00</b>	<b>25 280,00</b>	<b>3 658 900,00</b>	<b>3 989 636, 00</b>

Джерело: розраховано за даними ПрАТ «Карлсберг Україна»

Оскільки проект є інноваційним та потребує додаткових інвестицій, то для розрахунку основних показників ефективності проекту з розширення ринків

експорту до країн Африки доцільно скласти табл. 3.14, в якій представлені вихідні дані.

Таблиця 3.14.

**Вихідні дані щодо розрахунку основних показників ефективності проекту**

Показники	Значення, грн
1. Вартість проекту (витрати по проекту), в т.ч.	3 989 636,00
EBITDA (= дохід- змінні затрати-постійні затрати)	1 004 864,00
Рентабельність по EBITDA, %	827%
2. Грошові потоки по місяцях, грн.:	
в 1 міс	1 250 000
в 2 міс	2 200 650
в 3 міс	4 250 600
в 4 міс	9 770 300
3. Ставка дисконту, %	30
4. Допустимий для підприємства термін окупності інвестицій, років.	4

Джерело: розраховано за даними ПрАТ «Карлсберг Україна»

Проаналізуємо ефективність запропонованого проекту. Для цього розрахуємо такі показники:

NPV - чистий дисконтований дохід розраховується за формулою (3.3):

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} - IC \quad (3.3),$$

Якщо значення NPV за заданої норми дисконту додатне, можна вважати проект ефективним і розглядати питання про його прийняття чи подальший аналіз.

Результати розрахунків представлені у таблиці 3.15.

Таблиця 3.15.

**Оцінка ефективності проекту**

Показник	Рік					Сума
	0	1	2	3	4	

Продовження табл. 3.15.

Інвестиції	- 1 500 000		-500 000		-500 000	2 500 000
Доходи		1 250 000	2 700 650	4 250 600	10 270 300	18 471 550
Д-І	-1 500 000	1 250 000	2 200 650	4 250 600	9 770 300	15 971 550
Ставка дисконтування	1	0,769	0,592	0,455	0,350	
NPV	-1 500 000	961 250	1 302 784,8	1 934 023	3 069 605	5 767 662, 8
Дисконтований операційний грошовий потік		961 250	1 302 784,8	1 934 023	3 069 605	4 717 662, 8
Дисконтований інвестиційний грошовий потік						2 500 000
IRR						83%
PI						2,30
DROI						1,30
DPP						3,60
BCR						11,90

Джерело: розраховано за даними ПрАТ «Карлсберг Україна»

Таким чином, значення NPV за норми дисконту 30% (в табл. 3.15) буде позитивним у перший рік реалізації проекту.

2) Індекс прибутковості (PI) розраховується за формулою (3.4):

$$D^2 = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} : IC \quad (3.4),$$

$$PI = \frac{4717662,8}{2500000} = 2,30$$

Отже, проект приймається, оскільки  $PI > 1$ .

3) Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI) розраховується за формулою (5):

$$DROI = NPV / PV (CFinv) = PI - 1 \quad (3.5),$$

$$DROI = 2,30 - 1 = 1,30$$

Оскільки  $DROI > 0$  – проект інвестування приймається.

4) Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP) розраховується за формулою (3.6):

$$DPP = \min n, \text{ при якому: } \sum_{k=1}^n P_k * \frac{1}{(1+r)^k} \geq IC \quad (3.6),$$

$$DPP = 1 + 2\,500\,000 / 961\,250 = 3,60 \text{ років або 3 роки та 2 місяця}$$

5) Показник вигід/витрат (BCR), який розраховується за формулою (3.7):

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}} \quad (3.7),$$

$$BCR = \frac{44873089}{3773166} = 11,90$$

Зведемо сумарно всі показники ефективності проекту в табл. 3.16

Таблиця 3.16.

### Показники економічної ефективності проекту

Найменування показника ефективності	Значення
Середньорічна дохідність	4 717 662,8
NPV	5 767 662, 8
IRR	83%
PP (Строк окупності)	3,36 років
Чистий прибуток	628 251,50

Джерело: розраховано на основі даних ПрАТ «Карлсберг Україна»

Як бачимо, проект має позитивну середньорічну дохідність, чисту теперешню вартість, а також чистий прибуток. Загальний строк окупності проекту 3,36 років при оцінюванні тривалості проекту в 5 років.

Фінансуватись проект буде в перший рік штаб-квартирою, наступні роки – прибутком (табл. 3.17). Проект не потребує позикових коштів у вигляді кредитів від банківських устав, отже фінансові ризики по проекту мінімальні.

Таблиця 3.17.

### Фінансування проекту

Джерело	Стаття видатків	Об'єм
Власні	Прибуток	628 251,50
Залучені	Внески зарубіжного інвестора - «Карлсберг Група»	20 000 000,00
Всього:		20 628 251,50

Джерело: розраховано на основі даних ПрАТ «Карлсберг Україна»

У проект доцільно фінансувати, оскільки BCR є більшим одиниці. Отримані результати розрахунків свідчать про доцільність реалізації проекту.

Далі слід проаналізувати ризики, метою аналізу яких є оцінка всіх їх видів і визначення можливих шляхів їх зниження, доцільності реалізації проекту за наявного ступеня ризику та способів його зменшення. Цей аналіз передбачає виявлення ризиків проекту й їх оцінку з визначенням впливових чинників, пошук шляхів зниження ризику, врахування його за оцінки доцільності реалізації проекту та способу його фінансування.

Для аналізу ризиків приведений їх реєстр у таблиці 3.18.

Таблиця 3.18.

### Реєстр ризиків проекту

Область ризику	Назва ризику	Опис, вплив на проект	Власник ризику (менеджер ризику)	Оцінка ризику		Шляхи пом'якшення
				Вплив	Ймовірність, оцінена власником ризику	

Продовження табл. 3.18.

Зовнішній	Затримка постачання продукції	Проблеми з поставкою продукції можуть призвести до затримки реалізації проекту	Проектувальник	-	5%	Чітке прописання договірних зобов'язань
	Митні бар'єри	Існування технічних бар'єрів, які містять вимоги до імпортованої продукції	Менеджер ЗЕД	-	9%	
	Зростання курсу іноземної валюти	Загроза витрат, пов'язаних із зміною єгипетського фунта, марокканського дирхама лівійського та алжирського динару по відношенню до долара	Керівник проекту	-/+	6%	
Внутрішній	Затримка виробу продукції	Проблеми з виробом продукції призведуть до проблем з постачанням	Керівник проекту	+	2%	

Джерело: (складено автором)



Таким чином, серед ризиків проекту переважають зовнішні ризики. Для оцінювання ризиків проекту (табл. 3.20) використаємо трирівневу шкалу ймовірності ризику (табл. 3.19).

Таблиця 3.19.

### Трирівнева шкала ймовірності ризику

Інтервал ймовірностей	Значення ймовірності	Вербальне формулювання	Числова оцінка
1-33%	17%	низька	1
34-67%	50%	середня	2
68-99%	84%	висока	3

Джерело: [72]

Таблиця 3.20.

### Трирівневий розподіл ймовірності ризику

№	Ризики	Значення ймовірності, %	Вербальне формулювання	Числова оцінка
1	Затримка постачання продукції	5	Низька	1
2	Митні бар'єри	9	Низька	1
3	Зростання курсу іноземної валюти	6	Низька	1
4	Затримка виробу продукції	2	Низька	1

Джерело: (складено автором)

Аналізуючи отримані дані, можна зробити висновок, що найбільш суттєвими є ризики виникнення митних бар'єрів та зростання курсу іноземної валюти. Запобігти іншим ризикам проекту можна завдяки чіткому формулюванню зобов'язань у договорі між контрагентами.

Використаємо експертний метод оцінки ризику (табл. 3.21).

Таблиця 3.21.

## Оцінка ризиків експертним методом

Види ризиків	Питома вага, $W_i$	Експерти: посада					Середня ймовірність появи, $V_i$	Бал ( $W_i \cdot V_i$ )
		Директор з маркетингу торгових каналів	Менеджер з маркетингу	Менеджер ЗЕД,	Директор продажів	Головний технолог		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Затримка постачання продукції	0,7	0	7	2	3	4	3,2	2,24
Митні бар'єри	0,5	2	1	9	8	8	5,6	2,8
Зростання курсу іноземної	0,8	9	10	9	8	2	7,6	6,08
Затримка виробу продукції	0,3	2	3	0	5	6	3,2	0,96

Джерело: складено за даними ПрАТ «Карлсберг Україна»

В табл. 3.23 для оцінки використовується інтегральна шкала в межах від 0 до 10 балів (0 – ризик не реалізується; 10 – ризик виявиться напевне).

Для характеристики ризику як міри невизначеності використовують такі показники як: дисперсія, середньоквадратичне відхилення та коефіцієнт варіації. В цілому, для реалізації проекту по розширенню експорту до країн Африки виділяється три варіанти його реалізації: оптимістичний, нормальний; песимістичний. Розрахунки впливу виявлених ризиків на реалізацію проекту здійснено в табл. 3.22.

Таблиця 3.22.

## Сценарії реалізації проекту

Показник	Оптимістичний	Нормальний	Песимістичний
Ймовірність ( $P_i$ )	0,3	0,5	0,2
Очікуваний прибуток, тис грн.	6 250 300	5 000 000	3 800 000
Математичне відхилення ( $M_i$ )	27107875027000		
Дисперсія $D(x)$	738725718900		

Продовження табл. 3.22

Середньоквадратичне відхилення $\sigma(x)$	1,63
Коефіцієнт варіації $\text{var}(x)$	6,013

Джерело: розраховано за даними ПрАТ «Карлсберг Україна»

$$M[X] = x_1p_1 + x_2p_2 + x_3p_3 = 6250300 \cdot 0.3 + 5000000 \cdot 0.5 + 3800000 \cdot 0.2 = 187509 + 250000 + 76000 = 513509$$

$$M[X^2] = x_{12}p_1 + x_{22}p_2 + x_{32}p_3 = 6250300^2 \cdot 0.3 + 5000000^2 \cdot 0.5 + 3800000^2 \cdot 0.2 = 117198750270 + 125000000000 + 28880000000 = 271078750270$$

$$D[X] = M[X^2] - (M[X])^2 = 271078750270 - 513509^2 = 271078750270 - 263691493081 = 7387257189$$

Середньоквадратичне відхилення проекту невелике, отже ризик є мінімальним. А коефіцієнт варіації нам показує, що частка ризику на одиницю очікуваного доходу дорівнює 6,013.

Перш ніж вживати заходів щодо зниження ризиків, необхідно спочатку оцінити їх значущість і вплив на ефект (NPV) проекту. Цьому може допомогти аналіз чутливості.

Аналіз чутливості - це метод оцінки впливу основних параметрів фінансової моделі на результуючий показник (NPV). Передбачається, що невизначеність кожного параметра переважно пов'язана з якимось одним видом ризику. Побудуємо залежність NPV від найважливіших параметрів - ставки дисконту (рис. 3.3) і зміни початкових інвестицій (рис. 3.4).

Проаналізуємо, яким чином підвищення ставки дисконтування вплине на загальну успішність проекту (рис. 3.4). Графік показує, що критична точка по параметру "ставка дисконту" досягається при NPV 1487404 грн.

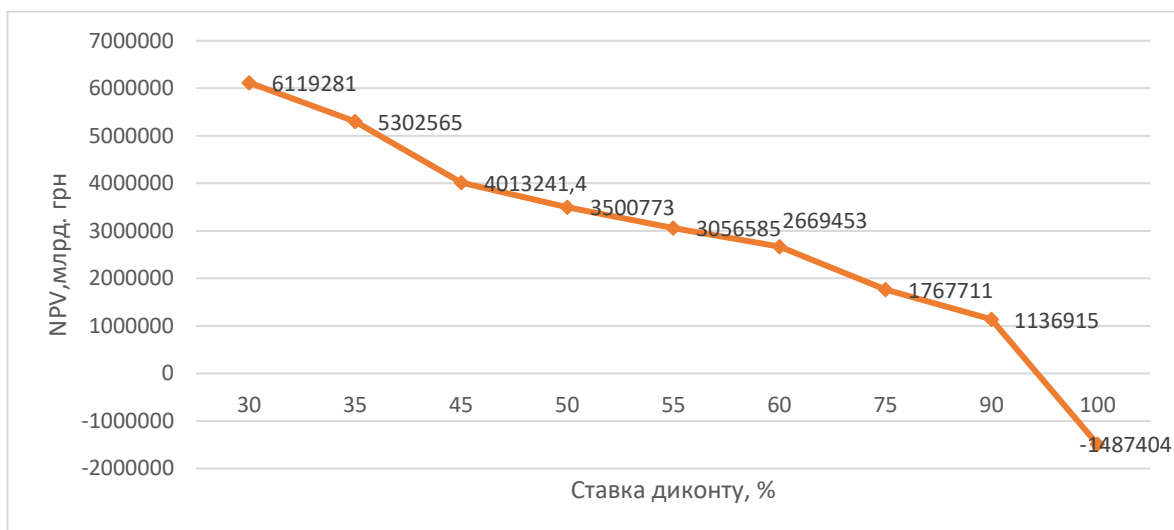


Рис. 3.3. Залежність NPV від зміни ставки дисконту

Джерело: розраховано за даними ПрАТ «Карлсберг Україна»

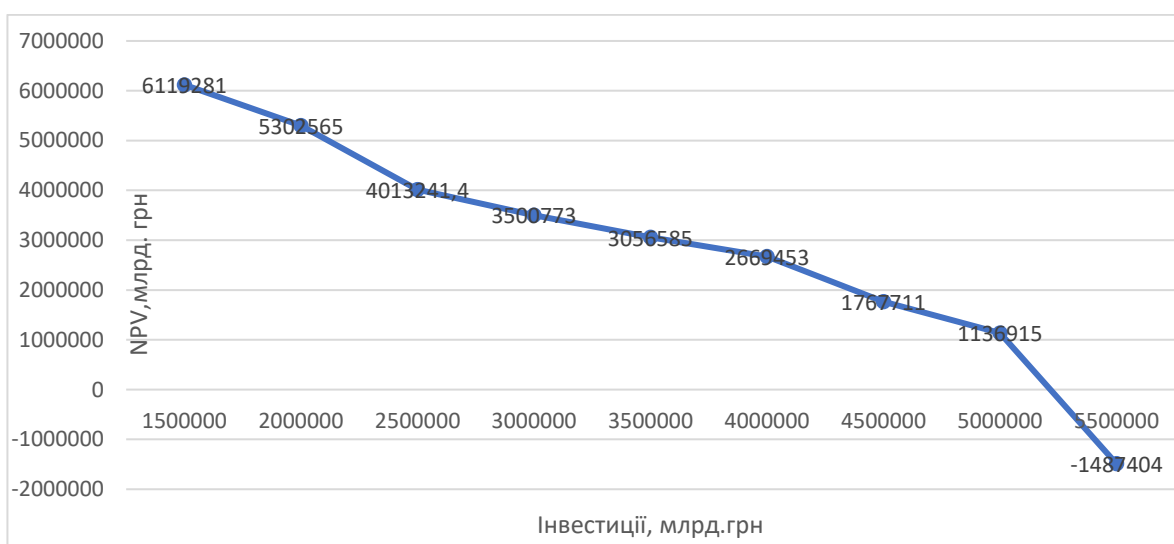


Рис. 3.4. Залежність NPV від зміни початкових інвестицій

Джерело: розраховано за даними ПрАТ «Карлсберг Україна»

Графік показує, що критична точка параметру «початкові інвестиції» знаходиться приблизно на рівні 5350000 тис. грн. Це значення є на 3 850 000 грн. більшим, ніж очікуване прогнозоване фінансовим директором значення у 1 500 000 грн.

В результаті, чотири основні параметри, які найбільше впливатимуть на успішну реалізацію проекту – це початкові інвестиції, ставка дисконту, об'єм доходів і термін окупності проекту.

### Висновки до розділу 3

Відповідно до проведених маркетингових досліджень, спираючись на останні факти та проведену фільтрацію потенційних ринків за моделлю «чотирьох фільтрів» одним із потенційно привабливих ринків є Північна Африка, а саме: Марокко, Туніс, Алжир, Єгипет та Лівія. В країнах Південної Африки компанія поки що не може бути зацікавлена, оскільки, здійснюючи прямий експорт, компанія повинна зосередитись на створенні найбільш ефективних та найменш витратних логістичних шляхів поставки продукції.

Ефективність експорту, як зазначалось в першому розділі, також залежить від ефективного формування портфелю брендів. Саме Портфель «1», в який входить продукція під ТМ «Львівське 1715», ТМ «Львівське Світле», ТМ «Львівське Портер», ТМ «Львівське Безалкогольне», ТМ «Львівське Robert Doms Бельгійський», ТМ «Львівське Robert Doms Мюнхенський», ТМ «Львівське Robert Doms Віденський», було обрано за допомогою критеріїв прийняття рішень в умовах невизначеності (невідомий та новий ринок). Бренд «Львівське», який є першим пивом в Україні експортується майже в усі країни Європи та Азії, оскільки користується попитом в цих країнах, зокрема на ринку України – ТМ «Львівське» приносить основний прибуток компанії ПрАТ «Карлсберг Україна».

Підтримка портфелю брендів може бути здійснено за допомогою проведення таких маркетингових комунікацій: промо-акцій, знижок, спонсорство в локальних заходах та застосування додаткових місць в точках продажу (ДМП).

Фінансова частина запропонованого проекту оптимістична: очікуваний чистий прибуток - 628 251,50 грн. Строк окупності проекту 3,36 років при оцінюванні тривалості проекту в 5 років. Проект має позитивну середньорічну дохідність та чисту теперішню вартість. Також оцінено можливе виникнення ризиків у вигляді митних бар'єрів та зростання курсу іноземної валюти.

Провівши відповідні розрахунки, прогножуючи майбутню ефективність проекту та виокремивши відповідні ризики, проект з виходу на ринок Африки для компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» є фінансово-ефективним та доцільним для реалізації з низькою ймовірністю виникнення ризиків.

## ВИСНОВКИ

Сучасна економічна ситуація, що пов'язана з активним розвитком ринкових відносин, потребує нових підходів до планування діяльності підприємств, особливо здійснення операцій на зовнішніх ринках. Обґрунтований план експортної діяльності сприяє одержанню додаткового прибутку за рахунок ефективного формування портфелю брендів підприємства.

Як для підприємства, так і для країни розвиток зовнішньоекономічних операцій грає важливу роль в прискоренні соціально-економічного розвитку суспільства. Підприємство, в цьому випадку, може отримати додатковий прибуток за рахунок залучення нових покупців та збільшення об'ємів збуту продукції, а країні потрібні підприємства, які можуть створювати додану вартість, експортувати свою продукцію та створювати виробництва, які орієнтовані на експорт.

Управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності підприємства неможливе без встановлення цілей експорту та імпорту, комплексного дослідження нового ринку, виокремлення факторів, які можуть вплинути на розвиток ЗЕД, а також оцінювання ефективності експортної діяльності підприємства.

Саме правильність виокремлення факторів, які впливають на здійснення ЗЕД можуть мінімізувати, або, максимізувати ймовірність прояву ризиків під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності, або проявитись у вигляді негативних наслідків. В цілому, ці фактори можуть впливати опосередковано саме на поточну або майбутню ефективність зовнішньоекономічної діяльності, при цьому зменшуючи або збільшуючи об'єм витрат на здійснення ЗЕД, або на загальну суму доходу.

Зокрема, оцінка ефективності здійснення зовнішньоекономічної діяльності є вагомим процесом. Користуючись різними методами, принципами та коефіцієнтами можна оцінити ефективність експортної операції, рентабельність та об'єм продажів продукції з урахуванням курсу іноземної валюти на визначену

дату. Саме ефективність здійснення зовнішньоекономічних операцій характеризує віддачу експортної операції за внутрішніми цінами. Проте, оцінка ефективності імпоротної операції відрізняється від експортної тим, що вона проводиться окремо по товарах народного споживання та виробничого призначення. Наприклад, в розрахунках може використовуватись кінцева ціна споживання імпортованих товарів виробничого призначення або експлуатаційні витрати при використанні імпортованого товару виробничого призначення.

Базою дослідження дисертаційної роботи було оборотно пивоварне підприємство ПрАТ «Карлсберг Україна», яке є виробником не тільки пива, але й алкогольних та безалкогольних напоїв. До компанії входять заводи у м. Києві, м. Запоріжжі та м. Львові.

За підсумками 2017 року, підприємство ПрАТ «Карлсберг Україна» займає перше місце в Східній Європі, а Київський пивоварний завод - третє місце в «Карлсберг Груп». «Карлсберг Груп» наразі налічує велику кількість своїх філій в різних країнах Європи та Азії, окрім США, Канади, Африки, Австралії та Нової Зеландії.

Зваживши та оцінивши поточний стан компанії, підприємство ПрАТ «Карлсберг Україна» може розглядати можливість виходу на нові ринки, збільшуючи при цьому міжнародну представленість і зовнішню частку компанії. Застосування методу SPACE надало можливість рекомендувати компанії притримуватись конкуруючої стратегії, зміцнюючи свою конкурентоспроможність та розвиваючи збутові мережі.

Вагомим показником для компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» є те, що її частка на ринку України продовжує зростати щомісячно та щорічно загалом, порівнюючи з показниками минулих років на поточну дату. Саме впевненість в тому, що компанія має споживачів на локальному і на новому ринках віддає перевагу першочергового інвестування в подальший розвиток штаб-квартирою компанії, а саме корпорацією «Карлсберг Груп», що важливо при виході на нові



ринки, закупівлі маркетингових досліджень, логістики, підтримки існуючих брендів та запуск нових.

Наразі компанія експортує продукцію на ринок Канади, Бразилії, В'єтнам, Індію та в деякі країни Європи, де компанія не має власного виробництва або свого представництва. Серед молодих експортних ринків – це країна Молдова. Проте, невідомими ринками для компанії на поточний час – це ринок США, Австралії Нової Зеландії та країн Північної та Південної Африки. Компанія не має там власного виробництва, представництва та не здійснює експортних поставок.

ПрАТ «Карлсберг Україна» має великі можливості для підвищення свого експортного потенціалу, серед яких – це експорт на нові та невідомі ринки. Африка є цілком привабливим ринком, яка перш за все привертає увагу найнижчою відстанню до кордонів України серед перелічених вище країн.

Відповідно до проведених маркетингових досліджень, спираючись на останні факти та проведену фільтрацію потенційних ринків за моделлю «чотирьох фільтрів» одним із потенційно привабливих ринків є Північна Африка, а саме: Марокко, Туніс, Алжир, Єгипет та Лівія. В країнах Південної Африки компанія поки що не може бути зацікавлена, оскільки, здійснюючи прямий експорт, компанія повинна зосередитись на створенні найбільш ефективних та найменш витратних логістичних шляхах поставки продукції.

Ефективність експорту також залежить від ефективного формування портфелю брендів. Саме Портфель «1», в який входить продукція під ТМ «Львівське 1715», ТМ «Львівське Світле», ТМ «Львівське Портер», ТМ «Львівське Безалкогольне», ТМ «Львівське Robert Doms Бельгійський», ТМ «Львівське Robert Doms Мюнхенський», ТМ «Львівське Robert Doms Віденський», було обрано за допомогою критеріїв прийняття рішень в умовах невизначеності (невідомий та новий ринок). Бренд «Львівське», який є першим пивом в Україні експортується майже в усі країни Європи та Азії, оскільки

користується попитом в цих країнах, зокрема на ринку України – ТМ «Львівське» приносить основний прибуток компанії ПрАТ «Карлсберг Україна».

Підтримка портфелю брендів може бути здійснено за допомогою проведення таких маркетингових комунікацій: промо-акцій, знижок, спонсорство в локальних заходах та застосування додаткових місць в точках продажу (ДМП).

Фінансова частина запропонованого проекту оптимістична: очікуваний чистий прибуток - 628 251,50 грн. Строк окупності проекту 3,36 років при оцінюванні тривалості проекту в 5 років. Проект має позитивну середньорічну дохідність та чисту теперішню вартість. Також оцінено можливе виникнення ризиків у вигляді митних бар'єрів та зростання курсу іноземної валюти.

Здійснивши відповідні розрахунки, прогнозуючи майбутню ефективність проекту та виокремивши відповідні ризики, проект з виходу на ринок Африки для компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» є фінансово-ефективним та доцільним для реалізації з низькою ймовірністю виникнення ризиків.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковтун Е. Планування ЗЕД на підприємствах малого та середнього бізнесу / Е. Ковтун, Т. Малашевська // Тернопільський інститут АПВ НААН Інтернет-конференції: електрон. наук. фахове вид. URL: [http://conftiapv.at.ua/publ/konf\\_6\\_7\\_traven\\_2010/14\\_planuvannja\\_zed\\_na\\_pidpriemstvakh\\_malogo\\_ta\\_seredno\\_go\\_biznesu/1-1-0-18](http://conftiapv.at.ua/publ/konf_6_7_traven_2010/14_planuvannja_zed_na_pidpriemstvakh_malogo_ta_seredno_go_biznesu/1-1-0-18).
2. Закон України про ЗЕД. Закон від 16.04.1991. № 959-XII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
3. Енциклопедія сучасної України. URL: [http://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=18828](http://esu.com.ua/search_articles.php?id=18828)
4. Бондарєва Т.І. Оцінка ефективності експортної діяльності підприємства/ Т.І.Бондарєва, А.І. Осадчук // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2011. – №3(15). – С.91–104.
5. Мельник О.Г. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства / О.Г. Мельник, М.Я. Нагірна // Інноваційна економіка. – 2013. – №5. – С. 63-66.
6. Кузьмін О.Є. Організація експортної діяльності підприємства/ О.Є. А.В. Демчук // Сучасні проблеми економіки і менеджменту: тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 173-174.
7. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підруч. / за ред. О. А. Кириченка. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : Знання, 2008. – 518 с.
8. Авдокушин Є.Ф. Міжнародні економічні відносини: Підручник. - М.: МАУП, 2004. - 368 с.
9. Фоменок Д. Формирование и оценка экспортного потенциала промышленных предприятий / Д. Фоменок, С. Дубков, С. Дадалко // Баковский весник. – 2011. – № 10. – С. 29-35.

10. Мельник О.Г. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства // О. Мельник // Інноваційна економіка. Всеукраїнський науковий журнал. – 2013 – С. 64 – 66
11. Яшин, С.Н. Сравнительная оценка совокупного экономико-организационного эффекта функционирования предприятий [Текст] / С.Н. Яшин, Е.Н. Пузов // Экономический анализ: теория и практика. – 2005. – № 6 (39). – С. 8 – 14. Было 14
12. Абалкін, Л.І. Національна економіка [Текст] / Л.І. Абалкін, М.А. Атрамова, А.І. Олексіїв. – М.: Видавництво «Економість», 2007. – 864 с.
13. Т.І. Бондарєва, А.І. Осадчук // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми, теорії та практики, 2011, №3, (15).
14. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. Оцінка ефективності ЗЕД підприємства. URL: <http://posibnyky.vntu.edu.ua/ekonomika/163.htm>
15. Експортувати просто. 10 років від виробництва до експорту. URL: [http://www.oda.te.gov.ua/data/upload/publication/main/ua/705/export-prosto\\_2016.pdf](http://www.oda.te.gov.ua/data/upload/publication/main/ua/705/export-prosto_2016.pdf)
16. Бібліотека економіста. URL: <http://library.if.ua/book/76/5460.html>
17. Буковинська бібліотека. Причини, що спонукають підприємства до експорту, і фактори, які ускладнюють його. URL: <http://buklib.net/books/25847/>
18. Бібліотека економіста онлайн. URL: <http://library.if.ua/book/53/3850.html>
19. Інтернет - портал [www.smida.gov.ua](http://www.smida.gov.ua) - єдиний інформаційний масив даних про емітентів цінних паперів. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/89875/156/templ>
20. Офіційний сайт компанії «Карлсберг Україна». URL: <https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/pro-nas/>
21. Річний звіт «Carlsberg Ukraine», 2017. URL: [https://carlsbergukraine.com/media/19637/godovoy-otchet-2016-25\\_04\\_17.pdf](https://carlsbergukraine.com/media/19637/godovoy-otchet-2016-25_04_17.pdf)

22. Постачальники сировини та матеріалів. URL: <https://www.stockworld.com.ua/ru/>
23. Офіційний сайт компанії «Сан Ін Бев Україна». URL: <http://www.suninbev.com.ua/about>
24. Офіційний сайт компанії «Оболонь». URL: <http://obolon.ua/ua/production/beer/obolon>
25. Перша приватна броварня. URL: <https://uk.wikipedia.org/>
26. Офіційний сайт Української галузевої компанії по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод «Укрпиво». URL: <http://ukrpivo.com/>
27. Nielsen Media Research: Глобальна вимірювальна компанія, яка надає дані та маркетингову інформацію. URL: <http://www.nielsen.com/de/de.html>
28. BBC Україна: Заборона про продаж алкоголю в кіосках. URL: <http://www.bbc.com/ukrainian/news-41271698>
29. Тиждень.ua: Відсьогодні у Києві заборонений продаж алкоголю вночі. URL: <http://tyzhden.ua/News/175986>
30. Федорчук А. Міжнародна агенція KOLORO. Дослідження ринку пива. URL: <https://koloro.ua/blog/issledovaniya/issledovanie-ukrainskogo-rynka-piva.html>
31. Бурда А. Г., Кочетов В. В. Рейтинговая оценка конкурентоспособности кондитерских предприятий // Научный электронный журнал КубГАУ. – 2006. – № 01(17). – С. 1-5.
32. Вікіпедія. PEST-аналіз. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PEST>
33. Студопедія. Метод СОП. URL: <https://studopedia.org/12-79659.html>
34. Офіційний сайт «Карлсберг Груп». URL: <https://carlsberggroup.com>
35. Carlsberg Group Annual Report 2016. URL: <https://carlsberggroup.com/media/10899/carlsberg-group-annual-report-2016.pdf>
36. NAB Market. URL: <https://www.nab.com.au/business/international-and-foreign-exchange/financial-markets>
37. Вікіпедія. Пиво «Львівське». URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>

38. Навчальні матеріали онлайн. ABC-аналіз та XYZ-аналіз. URL: <http://pidruchniki.com/>
39. Серова Л.П. Особливості процесу планування у системі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. // Освіта, менеджмент і бізнес: світовий вимір. - К., 2009. - С. 44-45
40. Буковинська бібліотека. Модель «чотирьох фільтрів». URL: <http://buklib.net/books/24571/>.
41. Портал пивного ринку. Країни: США, Канада, Австралія, Нова Зеландія, Африка. URL: <https://profibeer.ru/beer/>.
42. Класифікатор країн світу. URL: <http://www.mir-geo.ru/afrik/ekono/urov-real-rost-vvp/page/3>.
43. Світовий атлас даних. URL: <https://knoema.ru/atlas/>
44. UaInfo. Політична ситуація в США впевнено розвивається в сторону кризи. URL: [http://uainfo.org/blognews/1488536425-politichna-situatsiya-v-ssha-vpevnenoro-zvivaetsya-v-storonu.html](http://uainfo.org/blognews/1488536425-politichna-situatsiya-v-ssha-vpevnenoro-zvivaetsya-v-storonu-krizi.html)
45. Канал 24. Політична ситуація в Канаді. URL: [https://24tv.ua/kanada\\_tag1299/](https://24tv.ua/kanada_tag1299/)
46. ZN.UA. Політична ситуація в Австралії. URL: <https://dt.ua/POLITICS/avstraliya-stala-tretoy-krayinoy-yaka-zvinuvatila-rosiyu-u-vikoristanni-virusu-notpetya-269490.html>
47. DW.com. Політична ситуація в Новій Зеландії. URL: <http://www.dw.com/uk/>
48. Новое время. Політична ситуація в Єгипті. URL: <https://nv.ua/ukr/world/countries/terakt-u-jegipti-chislo-zhertv-zroslo-do-310-osib-2289043.html>
49. ZN.UA. Політична ситуація в Марокко та Лівії. URL: <https://dt.ua/POLITICS/>
50. NewWest. Політична ситуація в Алжирі. URL: <https://ua.newwest.media/article/2017/11/10/ne-stabilniy-alzhir-shcho-ochikuie-krayinu-pislya-abdel-aziza-butefliki>

51. НТВ. Політична ситуація в Тунісі. URL: <http://www.ntv.ru/video/216999/>
52. Вікіпедія. Культура США. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
53. Лещенко Л. Канада - наш сусід и партнер: громадсько-політична література/ Леонід Лещенко,. - К.: Т-во "Знання" УРСР, 1990. - 47 с.
54. Osvita.ua Культурні процеси в Австралії. URL: <http://osvita.ua/vnz/reports/culture/10395/>
55. Моя планета. Неймовірна Нова Зеландія. URL: <http://myplanet.com.ua/?p=4445>
56. Вікіпедія. Рамадан. URL: <https://uk.wikipedia.org/>
57. Distance.to. Відстань між країнами. URL: <https://ru.distance.to>
58. Beercomments. Основні тренди світового ринку пива. URL: <http://beercomments.com.ua/?p=25262>
59. Stud.com.ua. Класична матриця Ансоффа. URL: [http://stud.com.ua/63677/marketing/matritysya\\_tovar\\_rinki](http://stud.com.ua/63677/marketing/matritysya_tovar_rinki)
60. NAB.com. NAB Market. URL: <https://www.nab.com.au/business/international-and-foreign-exchange/financial-markets>
61. Світовий банк. URL: <https://data.worldbank.org/>
62. Country meters. Населення країн світу. URL: <http://countrysimeters.info/ru/Egypt>
63. Global data. URL: <https://www.globaldata.com/consumer/>
64. Pivo.by. Что нужно знать о пивной культуре в Африке. URL: <https://pivo.by/articles/reviews/african-beer-culture>
65. Uganda Breweries Limited. URL: <https://ugandabreweries.com/>
66. Namibia Breweries Limited. URL: <https://www.reuters.com/finance/stocks/company-profile/NBS.NM>
67. Nigerian Breweries Plc. URL: <http://nbplc.com/brands.html#>
68. EABL. Annual report 2015. URL: <https://www.eabl.com/downloads/annual-report-2015.pdf>

69. JJ-tours. Пиво в Єгипті. URL: <http://jj-tours.ru/articles/Egypt/egypt-local-alcohol.html>
70. Bloomberg. Company Overview of Cervejas de Moçambique. URL: <https://www.bloomberg.com/research/>
71. Навчальні матеріали онлайн. Критерії прийняття рішень в умовах повної невизначеності. URL: [http://pidruchniki.com/15461213/ekonomika/kriteriyi\\_priynyatty\\_a\\_rishen\\_umovah\\_povnoyi\\_neviznachenosti](http://pidruchniki.com/15461213/ekonomika/kriteriyi_priynyatty_a_rishen_umovah_povnoyi_neviznachenosti)
72. Студопедія. Оцінка ризику. URL: <http://studopedia.com.ua>



## ДОДАТОК А

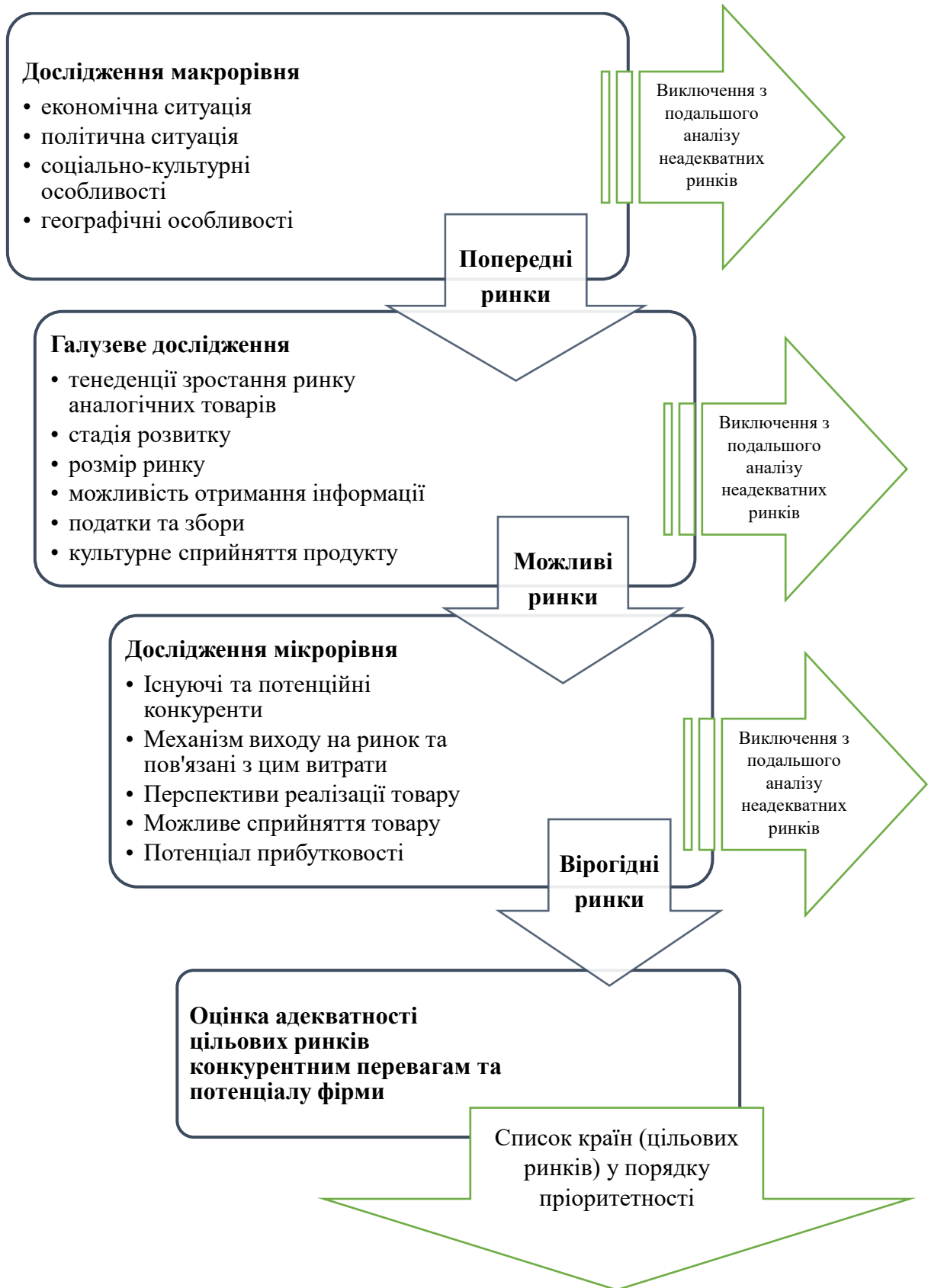


Рис. А.1 Модель «Чотирьох фільтрів»

Джерело: складено автором на основі джерела [40]

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1.

### Дослідження за моделлю «чотирьох фільтрів» найпривабливішого ринку для прямого експорту

1. Економічна ситуація						
Країна	Безробіття	Зростання ВВП	Інфляція	Бідність	Місткість пивного ринку	Темп росту пивного ринку
США	5,0%	5,9%	2,1%	13,2%	90% пивного ринку контролюють 11 компаній	23%
Канада	7,1%	2,6%	1,6%	9,1%	80% пивного ринку контролюють 7 компаній	18%
Австралія	6%	2,8%	1,4%	6,4%	50,9% пивного ринку контролюють "Lion" та "SABMiller"	6,3%
Нова Зеландія	4,50%	3,9%	1,60%	4,50%	24,9% пивного ринку контролюють 2 компанії	20%
Африка						
Єгипет	11,50%	5%	3%	1,70%	25% в середньому пивного ринку контролюють 7 компаній	7,30%
Лівія	30%	6,50%	18,50%	1,20%		4,20%
Мароко	23%	0,80%	2%	1,30%		4,50%
Алжир	30%	5%	2%	1,20%		6,20%
Туніс	13,0%	2,3%	4,5%	2%		5,30%
2. Політична ситуація						
Країна	Характеристика					

США	Політична ситуація рушує в сторону кризи. Генпрокурор США був змушений взяти самовідвід від нагляду за розслідуванням звинувачення оточення Трампа у незаконних контактах з офіційними представниками Росії.	
Канада	Канада різко засудила дії режиму президента Башара Асада та його союзника Росії у Сирії, оскільки вони завдають багато шкоди мирному населенню, використовуючи тактики облоги та голоду, хімічну зброю та бочкові бомби.	
Австралія	Австралія приєдналася до країн, які звинуватили Росію в організації однієї з наймасштабніших кібератак в історії, коли РФ у червні 2017 року використала вірус NotPetya, повідомляє ТАСС з посиланням на заяву міністра у справах правоохоронних органів і кібербезпеки Енгуса Тейлора. Уряд Австралії засудив такі дії Росії, які стали серйозним ризиком для глобальної економіки, роботи держструктур, бізнесу і добробуту людей.	
Нова Зеландія	Попри здобуття першого місця на парламентських виборах у Новій Зеландії, що відбулися в суботу, 23 вересня 2017 року, правляча консервативна Національна партія не зможе зі своїм союзником сформувати більшість у новому парламенті. Для цього їй забракне лише кілька голосів. Для створення більшості у парламенті Нової Зеландії політичним силам потрібно отримати щонайменше 61 мандат. Національна партія, згідно з результатами підрахунку голосів виборчою комісією країни, отримає 58 мандатів. Її єдиний союзник, ліберальна партія АСТ, змогла провести до парламенту лише одного депутата. Таким чином, політичним силам забракне двох голосів для формування більшості.	
Африка		
Єгипет	24 листопада 2017 року в мечеті на півночі Синайського півострова (Єгипет) стався теракт. Терористи спочатку влаштували вибух у мечеті, а потім відкрили вогонь по людям, які намагалися покинути будівлю, і заблокували площу біля мечеті позашляховиками.	

Лівія	<p>Національна перехідна рада схвалила склад нового кабінету міністрів. Перехідний уряд перебуватиме при владі до виборів у Національний конгрес - вони повинні відбутися наприкінці червня майбутнього року.</p> <p>Сейфа аль-Іслама було захоплено напередодні на півдні Лівії групою бійців із міста Зінтан у 150 кілометрах на північний захід від Тріполі.</p> <p>Син поваленого лівійського диктатора Муаммара Каддафі пропонував за свою свободу 2 млрд доларів, однак лівійці відмовилися від хабара, назвавши його «приниженням революції».</p>	
Марокко	<p>Практично водночас з проведенням весільної церемонії в Рабаті, марокканські солдати потай висадилися на крихітному іспанському острові Перехіль біля узбережжя Марокко. Утім, марокканці називають острівцею Лейла і вважають його своєю територією. Іспанці відразу ж послали до острова свої патрульні катери, проте озброєні до зубів марокканські солдати відмовилися залишити острів, встановивши на ньому марокканський прапор.</p> <p>Влада в Рабаті каже, що солдати висадилися на Перехілі для боротьби з незаконною імміграцією до Іспанії. Від такої зухвалості Мадрид розлютувався й зажадав від Рабата негайно відкликати своїх військовиків з острова. Проте, схоже, марокканці настроєні серйозно. Зважаючи на все, можна казати, що 11 липня 2002 року ввійде в історію як перше з часу Другої світової війни воєнне вторгнення на західноєвропейську землю.</p>	
Алжир	<p>Алжирська Народна Демократична Республіка – єдина країна в Північній Африці, політична ситуація в якій наразі залишається більш-менш стабільною. Керівництво країни змогло вистояти навіть події "арабської весни" 2011 року. А багаторічний президент Абдель-Азіз Бутефліка зберіг свою посаду та навіть зумів переобратися у 2013 році.</p>	
Туніс	<p>14 квітня 2018 року увага всіх світових телеканалів прикута до одного з головних туристичних центрів планети - Тунісу. Зворушення, які вирують в державі вже кілька тижнів, докотилися напередодні до курортної зони.</p> <p>Демонстранти влаштували погроми в місті Хаммамет, який дуже популярний у іноземних відпочивальників. Президент Тунісу напередодні виступив зі спеціальним зверненням, в якому заборонив армії і поліції застосовувати зброю по відношенню до демонстрантів. Також глава держави пообіцяв вирішити соціальні проблеми, які й спровокували масштабні акції протесту.</p>	

3. Соціально-культурні особливості	
Країна	Характеристика
США	Західна культура, яка була спочатку під впливом європейської культури. Вона почала розвиватись задовго до того, як Сполучені Штати стали країною, зі своїм неповторними соціальними і культурними характеристиками, такі як діалект, музика, мистецтво, соціальні звички, кухня та фольклор. Сьогодні Сполучені Штати Америки є етнічно і расово різноманітною країною в результаті великомасштабної імміграції з різних країн протягом всієї своєї історії.
Канада	Серед культурних заходів Канади необхідно відзначити Шекспірівський фестиваль в Онтаріо; фестиваль канадських культур в Оттаві; Міжнародний фестиваль фестивалів, Міжнародні джазовий і кіно- фестивалі, а також Шербрукський «Фестиваль де Кантон» у Квебеці, на якому представлена культура і кухня канадських французів; український фестиваль у місті Дофін; «День відкриття» в Доусоні, на якому відзначається відкриття в 1896 році родовища золота; в Еллоунайф – фестиваль Кариб; у Кемпбелтоні – лосевий фестиваль
Австралія	У соціальній організації австралійських аборигенів є дві основні структури: система родства і система секцій (частин племені). Родинні стосунки регулюють усе соціальне життя аборигенів. Вони зберігають у своїй пам'яті обширні родоводи, а шляхом опиту старійшин можна встановити родословне дерево п'яти чи шести поколінь, де точно буде показано родство кожної окремої людини з іншими. Як правило, плем'я нараховує кілька сот людей, і оскільки численні шлюби здійснюються в цих межах, то за допомогою родоводів можна прослідкувати родство, пряме чи непряме, близьке чи далеке, між членами племені. Ці стосунки регулюють також взаємні відносини між членами племені: людина виконує обов'язки щодо свого брата чи батька зовсім інші, ніж, наприклад, чоловіка сестри батька.
Нова Зеландія	Історична спадщина Нової Зеландії багато в чому має завдячувати Британській культурі, а також культурним традиціям багатьох країн Західної Європи, чії жителі перебралися до Нової Зеландії. Саме ці культури чинили серйозний вплив на культурне життя цієї країни. Водночас значущість культурних принципів місцевих полінезійських народів незмінно висока. Найяскравіше це виражено у випадку з народом маорі, але корінні жителі Самоа, Фіджі і Тонга віднедавна відіграють не меншу роль у поширенні полінезійського вектора новозеландської культури.
Африка	Рамадан - дев'ятий місяць мусульманського календаря; цей місяць є найважливішим і найурочистішим для мусульман — протягом усього місяця дотримується суворий піст. У місяці 30 днів. Піст протягом рамадану навчає цінувати Божі дари — їжу й пиття. Віруючі на власному досвіді пізнають почуття голоду. Це спонукає бути чуйнішими до потреб мільйонів бідних людей. Саме протягом Рамадану мусульмани намагаються бути особливо щедрими.
Єгипет	
Лівія	
Марокко	

Алжир		
Туніс		
4. Географічні особливості		
Країна	Відстань за повітрям	
США	Київ-Вашингтон	7.835,84 км
Канада	Київ-Оттава	7.216,88 км
Австралія	Київ-Канберра	14.900,21 км
Нова Зеландія	Київ-Велінгтон	17.104,68 км
Африка		
Єгипет	Київ-Каїр	2.269,01 км
Лівія	Київ-Тріполі	2.415,84 км
Марокко	Київ-Рабат	3.525,46 км
Алжир	Київ-Алжир	2.661,39 км
Туніс	Київ-Туніс	2.529.56 км

*Джерело: складено автором на основі джерел [41-57]*

## ДОДАТОК В

*Таблиця В.1.*

### Найкрупніші пивоварні конкуренти на ринку Африки

<i>Конкурент</i>	<i>Доля ринку (2016)</i>	<i>Бренди</i>	<i>Опис</i>
Cervejas de Mozambique (CDM), Мозамбік	12%	Manika	70% CDM належить SABMiller. Компанія має 2 пивзаводу - в Мапуту ("Mac Mahon", осн. В 1932 р) і Бейрі. У травні 2002 CDM придбала контроль над ще однією пивоварнею в Мапуту - "Laurentina Cervejas". Після цього пивзавод "Laurentina" був закритий, а пиво "Laurentina" стали варити на "Mac Mahon" [10]
		2M (Mac Mahon)	
		Laurentina Preta Lite	
		Laurentina Preta Dark	
		Castle Lite	
Uganda Breweries, Уганда	18%	Bell Lager	Раніше називалась Port Bell Breweries, зараз входить в групу East African Breweries, яка об'єднує великі пивзаводи Уганди, Кенії (Kenya Breweries, осн. в 1922 р) і Танзанії (Tanzania Breweries, осн. в 1930 р). Компанія має широкий портфель брендів не тільки пивних, а й безалкогольних, бірміксових брендів. Активно працює з інноваціями та розповсюдженням коктейлів [11]
		Black Bell	
		Guinness	
		Senator Lager	
		Pilsner Lager	
		Senator Lager	
		Ngule	

Namibia Breweries Ltd.	100%	WINDHOEK LAGER, WINDHOEK DRAFT, WINDHOEK LIGHT, TAFEL LAGER, TAFEL LITE, HANSA DRAFT, URBOCK, CLUB SHANDY, CAMELTHORN WEIZEN, VIGO KIWANO, VIGO WILD ORANGE, VIGO MARULA, VIGO MARULA LITE, AQUASPLASH, KING LAGER, MCKANE. , GUINNESS, HEINEKEN, AMSTEL LAGER, AMSTEL LITE, SMIRNOFF SPIN, SMIRNOFF STORM, СТЕЛЛЕНБРАУ, ERDINGER та PREMIXES	Монополіст в Намібії. Компанія виробляє пиво, безалкогольні напої та готові до напоїв (РТД) напої. Сегменти Компанії - Пиво та Інше. Продукція компанії експортується в більш ніж 13 країн за межі Намібії та Південної Африки. Дочірні компанії Компанії включають Hansa Brauerei (Proprietary) Limited, Namibia Breweries South Africa (Proprietary) Limited, Flycatcher (Proprietary) Limited, Northgate Properties (Proprietary) Limited, Hansa Properties (Proprietary) Limited, L&T Ventures (Proprietary) Limited and Northgate Exports (Proprietary) Limited [12]
Nigerian Breweries Pic. (NB)	50%	33 Export, Life, More, Star, Heineken, Gulder, Goldberg, Star Lite, Legend, Williams, Turbo King, Amstel, Maltina, Maltex, Hi- malt, StrongBow, Fayrouz	Найбільший і найсучасніший з заводів Nigerian Breweries Pic. - це Ama Brewery в Енугу. До складу пивоварної групи входять також побічні виробництва: власні фабрики з виготовлення пляшок, етикеток, кроненпробок, упаковки [13].



KBL (Кенія)	61%	Tusker Lager, Tusker Malt and Tusker Lite	У 1923 році, під час полювання, співзасновник пивоварної компанії Kenya Breweries Ltd (KBL) Джордж Херст був убитий слоном. На згадку про трагічну смерть Херста лагер, варівшийся на його пивоварні, був перейменований в "Tusker". (Рус. - слон з великими бивнями). З тих пір "Tusker" став головним брендом KBL, гордістю і мало не іконою всій Кенії. На кожній пляшці написано на мові суахілі "Біа Янгу, нчі Янгу" - "Моє пиво, моя країна"[14].
Unibra	34%	Skoll Lite	Група компаній Unibra зі штаб-квартирою в Брюсселі, є власником пивної марки "SKOL" на африканському континенті. "Unibra" народилася в 1960 році як об'єднання 4 пивзаводів в Бельгійському Конго (нині ДР Конго): в Кісангані, Кананзі, Ісіро і Кіншасі. У 1987 р група купила пивзавод SOBRAGUI в Конакрі (Гвінея). У 1996 р 4 конголезьких пивзаводу плюс ще один, побудований за цей час в Мбужі-Майї, були продані, і "Unibra" обмежилася експлуатацією пивзаводу SOBRAGUI і виробництвом марки "SKOL", яка стала безумовним лідером на ринках ДР Конго і Гвінеї [15].
		Skoll 0%	
		Zebidar	
		Martens	
		Gatanu	
		Eagle, Kilimanjaro	
SabMiller	40%	Eagle, Kilimanjaro	

Джерело: складено автором на основі джерел [65-70]

## ДОДАТОК Д

*Таблиця Д.1.*

### Характеристика брендів, з яких буде сформовано портфель для експорту до країн Африки

<i>Найменування</i>	<i>Перелік SKU</i>	<i>Характеристика</i>
ТМ «Львівське»  Пиво під ТМ «Львівське» найдавніше українське пиво, яке почали варити монахи ще у далекому 1715 році. Смак цього славетного бурштинового напою пройшов довгий шлях крізь сторіччя.	1715 0,5 л	Легкий хмільний напій з чистим солодовим ароматом і неповторним смаком
	Світле 0,5 л	Легке світле пиво з чистим смаком та ароматом збродженого солодового напою з приємною хмелевою гіркотою
	Портер 0,5 л	Особливий сорт темного пива із солодовим і винним присмаком. Цей хмільний напій має унікальний букет шліфованого століттями аромату
	ТМ «Львівське Безалкогольне»	Легке світле безалкогольне пиво, яке виробляється за технологією діаліза – дбайливе видалення алкоголю з готового пива.

*Продовження табл. Д.1.*

ТМ “Львівське Robert Doms”	«Бельгійський» 0,5 л	Світле нефільтроване пиво з м'яким солодовим смаком, вирізняється солодкуватим пшеничним відтінком та легким пряно-фруктовим присмаком. «Robert Doms Бельгійський» зварено за спеціальною рецептурою із використанням особливого солоду європейського походження «Belgium Pilsner Malt», що якісно впливає на смак, аромат та колір напою
	«Віденський» 0,5 л	Насичене пиво янтарного кольору. В його складі віденський солод, який надає пиву приємного солодового смаку та витонченого аромату.
	«Мюнхенський» 0,5 л	Темне пиво, яке вирізняється чистим смаком та ароматом, має виражений смак солоду, приємної хмільної гіркоти та легкий карамельний присмак

*Джерело: складено на основі джерела [20]*